

# عروض

## تقنع وتحفز



نقله إلى العربية  
هيثم نشواتي

عروض تقنع  
وتحفز



## سلسلة القيادي الناجح

تتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصولوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

دليل اغتنام الوقت

---

# عروض تقنع وتحفز

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

العبيكان  
Obekon



Original Title  
The Results-Driven Manager Series  
PRESENTATIONS That Persuade and Motivate

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-349-3  
ISBN-13: 978-159139-349-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by arrangement with HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2010 \_ 1431

ISBN 9 - 022 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011 م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج الملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

② مكتبة البيكان، 1431 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

عروض تقنع وتحفز. / مجموعة مؤلفين؛ هيثم نشواتي؛

- الرياض 1431 هـ

206 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 9 - 022 - 503 - 603 - 978

1 - التسويق

أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 1431 / 3653

ديوي: 8، 658

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

11.....	مقدمة
27.....	إعداد عرضك
29 .....	العروض الثلاثة الأشد قسوة
	نيك مورغان
43.....	مفتاح إعداد عروض أفضل
	تحليل الجمهور
	مايكل هاترسلي
53 .....	أبدع عرضاً يحفز
	نيك مورغان
59.....	كيف تجهز خطاباً مقنعاً؟
67.....	التغلب على رهبة المسرح
	كيف تحول الرعب إلى خطاب ديناميكي؟
	جون دالي وإيسا إنغلبرغ
79.....	تقديم عرضك
81.....	هل تعد عروضك ملهمة؟
	أحد خطابات التاريخ العظيمة تعلم دروساً مذهلة.



- 91.....خمس طرق مذهلة للشروع في تقديم عرض
- 105.....ست طرق للاستحواذ على انتباه جمهورك منذ البداية  
بيفرلي بالارو
- 115.....هل أنت مصغٍ لي؟  
أساليب تجعل جمهورك يصغي إليك  
ريتشارد بيرك
- 127.....أنت أقوى المؤثرات البصرية وأفضلها  
استخدم حضورك الطبيعي كي يفهم مستمعوك  
ما تقوله عبر تكراره بصوت مسموع  
جوديث همفري
- 135.....طريقة معالجة الأسئلة والأجوبة  
أنواع الإصغاء الخمسة
- 145.....الخطاب المرتجل  
يكمن السر في التحضير من أجل التحدث بعفوية  
تشري وايلز
- 155.....تمتين عرضك باستخدام وسائل وأساليب قوية
- 157.....ست طرق للتغلب على رهبة الخطابة  
مايك غرنباي
- 165.....عروض 101  
لا ترتكب هذه الأخطاء الشائعة  
جون كلايتون

175.....	عروض تروق كلَّ مستمعيك
	مستويات التعلم وأساليبه الثلاثة
181.....	كيف تحول الخطابات الضعيفة إلى أخرى عظيمة؟
	يكمن الحل في استخدامك حضورك الجسدي كي توجد ثقة
	نيك مورغان
191.....	وصايا العروض العشر
199 .....	المساهمون





## مقدمة

جاءت اللحظة التي كنت تخشى قدومها: يجب عليك إعداد عرض لمجموعة. تشعر باضطراب في معدتك، وراحتا يديك مبللتان بالعرق. كيف ستجتاز هذا الاختبار الصعب؟

يساعدك إدراكك أنك لست وحيداً. كثير من الناس وفيهم معظم الخطباء الضليعين والتمكنين - يشعرون بكل شيء بدءاً بالتوتر العصبي الخفيف، وانتهاءً بالرهبة الكاملة عندما يقدمون عرضاً. في الحقيقة، أظهرت دراسة أن عدداً مرعباً من الناس يفضلون أن يخضعوا لعمل جراحي لا ضرورة له بدلاً من أن يلقوا خطاباً!

لكن بالرغم من الإحساس باضطراب المعدة، بوسعك اتخاذ خطوات تمهيدية استعداداً لتقديم عرض ناجح يعمر بالذاكرة. لا تكمن البراعة في كبحك جماح توترك العصبي، بل باتباعك بعض الإرشادات الأساسية، والقوية التي تمكنك من تحويل توترك العصبي إلى طاقة إيجابية تبث الحياة في كل عروضك، وتحقق لك النتائج التي تتوخاها.

هل تفكر في أن كل هذا العمل يتطلب كثيراً من الوقت، والوقت ضارب من ضروب الترف الذي لا تنعم به؟ إن كان الأمر كذلك، فخذ

في حسابانك: القدرة على تقديم عروض مجدية ليست مجرد مهارة ترف تحاول اكتسابها، بل أضحت ضرورة من ضروريات عالم التجارة. بالرغم من أننا نعيش في عصر التقانة، مازال الاتصال المباشر بين الناس هو الناقل المفضلة للتعليم، والمشاركة في الأفكار، والرؤى.

يطلب من المديرين -على نحو متزايد- أن يعدوا عروضاً لجماهير تراوح مواقعهم: بين مديريهم المباشرين، ومديرين آخرين، ومراقبين، وزبائن، وزملاء عمل. المدير الذي يعتد به، ويعول عليه على صعيد تقديم عروض مجدية يحظى بفرصة أفضل للتقدم في عمله من ذاك الذي لا يكلف نفسه عناء التمكن من هذا الفن الضروري.

إن كنت في حاجة إلى مزيد من الاقتناع، ففكر في عروض استمعت إليها، وشاهدتها، وكانت رديئة إلى حد بعيد. أنت تعرف ما أقصد: حديث رتيب مهمل من محدث كئيب جعلك تشعر بأن الوقت يمر ببطء متثاقلاً؛ الأمر الذي جعلك لا تكاد تتمكن من إبقاء عينيك مفتوحتين. أو مقدم عرض آخر كان يسابق الزمن في عرض شرائح مصورة حشر فيها الكلام حشراً بطريقة لا تمكن المشاهدين من قراءته. بالرغم من أن لكتلتي هاتين المصيبتين انعطافةً مختلفةً، إلا أنهما تشتركان في أمر واحد: مقدما العرضين بهما أضاعا وقت جماهيرهما، ووقتهما، ومال شركتيهما.

هل بت مقتنعاً؟ حسنٌ، أنت الآن مستعد لتخطو خطواتك الأولى على الطريق التي تؤدي بك إلى أن تصبح مقدم عرض قوياً. أسرار العروض الناجحة بسيطة:



**التحضير:** توضيح هدفك، وفهم جمهورك، وبناء عرضك؛ بحيث يلبي احتياجات جمهورك، ويتحكم في رهبة خشبة مسرح الحدث.

**الإلقاء:** استقطاب انتباه مستمعيك منذ بداية الخطاب، والاحتفاظ به حتى النهاية، ومن ثم البراعة في التعاطي مع الأسئلة والأجوبة عقب الانتهاء من إلقاء الخطاب.

حتى ذلك الحد، نظمنا فقرات هذه الباقية ضمن ثلاث مجموعات: تحضير عرضك.

تقديم عرضك.

تعزيز عرضك باستخدام أساليب وأدوات قوية.

بالرغم من أننا نرحب بأي نظام تتبعه في قراءة مقتطفات هذا الكتاب، فقد ترغب في معالجتها وفق أسلوب التتابع المنطقي إن كنت حديث العهد بالخطابة، أو إن كنت تتهيب، بصورة خاصة، فكرة تقديم العرض. إن قررت قراءة الفقرات وفق النظام المبين هنا، فعليك أن تأخذ في الحسبان تحديات الإعداد أولاً.

**استعدادك لتقديم عرضك:**

ما هدفك؟ كما تؤكد فقرات هذا الفصل، يوجد كثير من أنواع العروض المختلفة - لكل منها هدف مختلف. فكّر في خطابك الذي أوشك موعد إلقائه. ما الهدف منه؟ هل أنت في حاجة إلى إعلام

العاملين في إدارتك بأخبار سيئة؟ أم تريد طلب استصدار قرار من رؤسائك بشأن مسألة تجارية شائكة؟ أم تقترح حلاً لتلك المشكلة المزعجة القائمة في وحدة عملك؟

أم هل يفترض بعرضك أن يقنع مستمعيك بتبني أفكارك، وأن يحفز جمهورك إلى درجة تجعلهم يتخذون إجراء؟ على سبيل المثال: هل أنت بصدد بذل الجهد في سبيل إنجاز صفقة بيع كبيرة؟ أم أنك تحاول إطلاق حملة تغيير جوهري؟ أم ترغب في حمل أعضاء مجلس الإدارة على الموافقة على استثمار جديد محفوف بالمخاطر؟ تبعاً لنيك مورغان في «العروض الثلاثة الأشد قسوة»، تعد العروض التحفيزية من أهم عناصر الخطاب الذي يعول عليه لإثارة اهتمام المتلقين في عالم التجارة. يقول مورغان: «خطابات من هذا القبيل تتطلب مزيداً من الدقة والبراعة». إنها أكثر حرجاً وحسماً من «مجرد حديث صريح عن التأخر في تسليم منتج لمجموعة ينتابها الغضب بسبب تأخر تسليمه» أو من «تحليل بعض الأرقام المتواضعة لأعمال الربع الثالث من السنة أمام مجموعة من معالجي الأرقام الاحترافيين في وول ستريت الذين يشكون في صحة ما يقال».

في الحقيقة، أهمية العروض التي تقنع وتحفز آخذة بالتزايد على صعيد الشركات في كل مكان. لماذا؟ عالم التجارة يتغير اليوم بوتيرة أسرع من أي وقت مضى بوجود تقنيات جديدة تؤثر بشدة في نماذج العمل القديمة، بل تكاد تقضي عليها، وأذواق الزبائن تتبدل، ومنافسون جدد مذهلون يلوحون في الأفق، وقوى محركة عالمية غير

مسبوقة تعيد كتابة التجارة العالمية. المديرون الذين يتمكنون من إعداد عروض تقنع مستمعيهم لمواجهة مثل هذه المتغيرات، والتجاوب معها يزودون شركاتهم بمهارة هي أحوج ما تكون إليها.

العروض التي تقنع وتحفز مهمة لسبب آخر أيضاً، كثير من المؤسسات الضخمة تبنت نظام إدارة جذاباً يقتضي إنجاز الأعمال بالتعاون مع آخرين ليس لها عليهم سلطة رسمية. وفكرة تفويض الموظفين، ومنحهم صلاحيات استرعت انتباه كثير من الشركات التي ترغب في رؤية العاملين فيها يشاركون في صنع القرار أكثر فأكثر.

ببساطة، نادراً ما تجد مديراً، اليوم، قادراً على إصدار أوامر لمؤوسيه، وهو يتوقع منهم أن يطيعوه إطاعة عمياء.

لذلك، يجب عليك أن تقنع العاملين بتغيير أسلوبهم العملي في ميدان العمل. لكن لا تفترض أنك تستطيع الاكتفاء بجعل الحقائق تتحدث عن نفسها عندما تقترح اعتماد نهج في العمل. يشرح مورغان هذه النقطة حين يقول: «أبدع عرضاً يحفز»:

يتوخى من عرضك أن يقود جهودك عبر [خطوات صنع القرار].  
يحتاج جمهورك إلى مرافقتك عبر القيام برحلة عملية صنع القرار.  
ما لم يمتلكوا القرار لن يعملوا على إنجازه.

وأستشهد هنا بقول كوينتيليان، الخطيب الفصيح الروماني القديم: «إن خطاباً عادي المحتوى مدعوماً بكل قوة الإلقاء لهو أكثر تأثيراً من خطاب عظيم المضمون، إلا أنه تعوزه تلك القوة». إن كوينتيليان

استشرف هذا الأمر استشرافاً عملياً. الخلاصة هي أن الإلقاء المقنع ينطوي على قوة أكبر من التشويق والإثارة، ومن عرض حقيقي معزز بالوقائع، إلا أنه يفتقر - كلياً - إلى النوعية التحفيزية.

من جمهورك؟ عندما تكون عاكفاً على التحضير لتقديم عرض مقنع ومحفز، من السهل عليك الاقتناع بأن الخطاب الذي بات زمن إلقائه وشيكاً يدور كله حولك، وحول أفكارك. هو ليس كذلك: إنه يدور حول مستمعيك. قبل أن تتوصل إلى ما أنت عازم على قوله على وجه الدقة، يجب عليك التفكير: من جمهورك؟ وماذا سيطلب منك لكي يوافقك على عرضك؟

في كتابه «مفتاح إعداد عروض أفضل: تحليل الجمهور»، يشرح مايكل هاترسلي سبع طرق تمكنك من إنعام النظر في قلوب جمهورك العتيد، وعقولهم قبل شروعه في إعداد عرضك. ثم إنه يتحدث عن مخاطبتك جماهير من المرجح أن تخاطبهم غير مرة. لا يقتصر جمهورك على الذين سيجلسون أمامك للاستماع إلى حديثك؛ أعني صانعي القرار الأساسيين. قد يتضمن جمهورك أي مجموعة يمكن أن تتأثر باقتراحك مثل المجموعات التي يمكن أن تغدو أعمالها أكثر صعوبة بسبب اقتراحك، والأفراد الذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صانعي القرار في المستقبل.

إضافة إلى تمييز جماهيرك المختلفة، يعرض هاترسلي سلسلة من التوصيات - بدءاً من تحديد المقاربة التي تلائم جمهورك الأساسي

على نحو أفضل (هل ستطلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما؟ هل ستلقي عليهم أسئلة؟)، ومروراً بدراسة مواقفهم -بطريقة استباقية- من مقترحك، ووصولاً إلى تخمين مدى معرفتهم ما، أنت عازم على قوله، ومدى احتمال اقتناعهم بجوهر -لا بمظهر- اقتراحك.

كيف تعد عرضك؟ وضّحت هدفك، وحللت جمهورك. أما الآن، فقد حان وقت معرفة طريقة إعداد العرض. ماذا ستقول أولاً، وثانياً، وثالثاً؟ كيف ستختم حديثك؟ في فقرة «كون عرضاً يحفز»، ينظر مورغان عن كثب إلى كيفية اصطحابك عبر رحلة صنع القرار التي تريدهم أن يقوموا بها.

ينصح مورغان بالشروع في سرد قصة مقتضبة تكشف النقاب عن المشكلة المعروضة. بعد ذلك تتحدث عن هموم جمهورك، واهتماماتهم. على سبيل المثال:

يا مكانك ربط حديثك بمحلل مالي مخيب الأمل في وول ستريت كان يفكر في تخفيض قيمة أسهم شركتك. إن هذا يجدي نفعاً إن كان موظفوك يحظون بشيء من الإنصاف في شركتك.

أتبع قصتك تحليلاً صادقاً للوضع الإشكالي، ثم قدم الجزء الجيد؛ الحل الذي تقترحه للمشكلة. بين مزايا الحل الذي اقترحت، ثم كلف مستمعيك مهمة سهلة الإنجاز (إعداد قائمة أمورٍ يحقق تنفيذها فرصاً مثيرةً لقسمهم)؛ بحيث يبدوون، من فورهم، بتحقيق المكاسب التي شرحتها لهم بطريقة جعلتها شديدة الجاذبية.



للاطلاع على مثال آخر يوضح آلية عمل هذه المعالجة في خطاب تاريخي شهير، احرص على قراءة: «كيف تعد خطاباً مقنعاً؟». ارسم خريطة لفصول خطاب غتسبرغ الشهير الذي ألقاه أبراهام لنكولن - واقتصر على 250 كلمة، واستغرق إلقاؤه دقيقتين - وذلك كي تستوضح المعالجة التي يشرحها مورغان.

كيف ستتدبر أمر التحكم في رهبة مسرح الحدث؟ مع اتخاذ آخر خطوة على صعيد إعداد عرضك، بوسعك، أيضاً، اتخاذ خطوات للتحكم في رهبة خشبة مسرح الحدث. في الحقيقة، التعامل مع التوتر العصبي في أثناء مرحلة التحضير يعد فكرة طيبة. جاء في مقال تحت عنوان: «التغلب على رهبة المنصة»، من تأليف جون دالي وإيسا إنغلبرغ: تستطيع - بكل تأكيد - استخدام أساليب تمكنك من التحكم برهبة المنصة في أثناء إلقاءك كلمة، أو التحكم في رهبة مسرح الحدث في أثناء إجرائك مفاوضات. على أي حال، قد يجد الخطباء والمتحدثون أن معالجة تلك الرهبة في مرحلة التحضير أكثر سهولة.

إن الإستراتيجيات التي يشرحها كل من دالي وإنغلبرغ والتي تهدف إلى الحد من توترك الشديد قبل توجيهك إلى المنصة هي من الوفرة بمكان. مجرد فهمك جمهورك والموضوع الذي أنت بصدد عرضه - فيما يريان - يعد خطوة أولى قوية. كلما ازدادت معرفتك جمهورك وبموضوعك ازدادت الثقة التي تشعر بها وأنت تقف خلف المنصة - ولا شيء يبذل التوتر أكثر من الثقة بالنفس. ينصح هذان المؤلفان بحفظ

الكلام الذي ستلقيه في الدقيقة الأولى من عرضك عن ظهر قلب. لماذا؟ معظم الناس يعانون من أسوأ نوبات القلق لدى استهلالهم إلقاء الخطاب. بحفظك ما ترغب في قوله، غيباً، في الثواني الستين الأولى تساعد نفسك على اجتياز المرحلة الحرجة والعسيرة.

### تقديم عرضك:

أعددت عرضك بعناية موضعاً هدفك، ومحللاً جمهورك، ومقرراً كيفية إعداد الكلمة التي ستلقيها، ومتدبراً أمرك حيال رهبة المنصة. ما الذي تستطيع القيام به في أثناء تقديمك العرض لتعزيز فرصك في تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها؟

الفقرة المدرجة تحت عنوان: «هل تعد عروضك تحفيزية؟» تستعرض أساليب مجدية في هذا المجال. بالإفادة من خطاب الرئيس جون إف. كندي الذي وجهه إلى مواطني برلين الغربية في السادس والعشرين من حزيران (يونيو) عام 1963 -خطاب خلف شعوراً قوياً عارماً لدى مستمعيه- تعرض هذه الفقرة دليلاً إرشادياً أولياً، إلا أنه قوي بمكوناته المميزة. على سبيل المثال: التزم بعرض فكرة واحدة رئيسية في أثناء تقديم عرضك، وكرر عبارة جديرة بالرسوخ في أذهان المستمعين مرات عديدة، واحتكم إلى مبادئ تتجاوز مصالح جمهورك الذاتية.

استحوذ على انتباه مستمعيك... الثواني الستين الأولى من كلمتك بالغة الأهمية، بوسعك اتخاذ خطوات تهدف إلى استقطاب انتباه

جمهورك. اعمل بنصيحة مؤلفي كل من: «ست طرق للاستحواذ على جمهورك منذ البداية» و«خمسة أساليب ناجحة للشروع في تقديم عرض»، وحاول مقاومة الانصياع للكلمة التقليدية التي تنصح باستهلال العرض بإلقاء فُكاهة. قلة أولئك الذين يعول عليهم في الابتعاد عن الفُكاهة. الحقيقة هي أن «العثور على الفُكاهة الجيدة صعب، وأصعب منه إلقاؤها، وسرعان ما تسقط في عالم النسيان».

إذاً، ما الذي يجب عليك فعله، بدلاً من الفُكاهة، كي تبدأ عرضك بداية مفعمة بالحيوية؟ اربط اهتمامك بالموضوع الذي أنت بصدد عرضه بقصة شخصية.

اذكر حقيقة فيها شيء من الطُرفة. ألق سؤالاً يسبر أغوار المتلقين. يطرح مؤلفو مواد هذا الكتاب عدداً كبيراً من الخيارات كي تنتقي منها ما يحلو لك، إضافة إلى أمثلة كثيرة مقتطفة من خطابات حقيقية.

... ثم حافظ عليه: لا يكفي أن تستقطب انتباه مستمعيك منذ بداية الخطاب - يجب عليك، أيضاً، أن تستحوذ على اهتمامهم حتى نهاية الخطاب. يشرح ريتشارد بيرك فيما كتبه تحت عنوان: «هل تصفون إلي؟» أساليب مجدية تعين على تحليل لغة أجساد المستمعين لمعرفة هل لا يزالون منسجمين، وتببهم إن لم يكونوا كذلك. مفتاحك لتحقيق ذلك يكمن في جعل جمهورك مندمجاً فيما تقول، ومفعماً بالنشاط. على سبيل المثال: اطلب منهم أن يصوّتوا برفع الأيدي لأمر أو رأي معين، ثم استخدم نتيجة التصويت نقطة انطلاق نحو مزيد من النقاش أو إلقاء الأسئلة. أيضاً، حدد فرداً من أفراد الجمهور تتوسم فيه اللطف

والكياسة، وأقم معه علاقة ود ووثام عبر إقامة اتصال بصري بينك وبينه، وعبر التبسم، ومن غير أن تتبادل الكلام معه. ينصح بيرك قائلاً: «عندما تضبط شخصاً لا يصفى إليك، اجعله الشخص الجديد الذي تنشئ علاقةً معه. ربما يعود الذين لا يصفون إلى الانتباه».

يضيف جوديث همفري إلى نصيحة بيرك في مقال تحت عنوان: «أنت أحسن وسيلة بصرية» قوله: لست في حاجة إلى شرائح مصورة لاستقطاب انتباه مستمعيك عبر تقديم عرض. أنت في حاجة فقط إلى... نفسك! يستشهد همفري بأعظم خطابات في التاريخ الإنساني: خطاب جون إف. كندي التدشيني، وخطاب مارغريت تاتشر في جزر فوكلاند، وخطاب مارتن لوثر كينغ، دجي آر الذي قال فيه: «لدي حلم». كل هذه الخطابات العظيمة لم تستخدم وسائل مساعدة بصرية. إذاً كيف يحافظ الخطباء، والمحدثون الموهوبون على انسجام جماهيرهم معهم دون أن يستعينوا برسوم بيانية، ومخططات، وصور؟ إنهم يجعلون جماهيرهم تركز على أشخاصهم، وذلك عبر لجوئهم إلى المشي، أو الجلوس بينهم، مبقين رؤوسهم مرفوعةً، ومستخدمين إيماءات، وإيماءات لتوكيد أفكارهم.

عبر تعزيز حضورهم «الجسدي» الطبيعي، تحت جمهورك على التركيز عليك بصرياً مرجحاً بذلك احتمال إيصال رسالتك أكثر.

تحديات إلقاء الأسئلة، والأشياء الأخرى التي يقتضي التعامل معها ارتجالاً دونما تفكير وتحضير سابقين؛ هذه التحديات، على صعيد قدرتك على الاستحواذ على انتباه جمهورك والحفاظ عليه، شيء، أما

الشيء الآخر فيتمثل في إطلاق جمهورك عليك وابلاً من الأسئلة عقب انتهائك من إلقاء كلمتك. أنواع الإصغاء الخمسة تكشف النقاب عن:

فيما يخص كثيراً من المتحدثين، يعد الجزء غير المكتوب من العرض الأكثر إثارة للرغبة: الوقت المكرس لعرض الأسئلة، والإجابة عنها في النهاية.. ماذا لو ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تستطيع الإجابة عنه؟ وماذا إذا تحول آخر إلى شخص عدائي؟ وما العمل عندما [يختار] ثالث الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة ليلقي خطبةً مطولةً عن موضوع آخر؟

تمتلك مفتاح معالجة الزمن المخصص للأسئلة والأجوبة عندما تصغي، بعناية، إلى الأسئلة، وتتجاوب عبر استخدام الأسلوب المناسب. هذه الفقرة تعرض خمسة أساليب قوية في هذا المضمار. الأول - تقديم تغذية راجعة - هو الأسهل: تعرض فيه، ببساطة، موقفك من الموضوع الذي عرضه السائل. لكن لا يعد ذلك كافياً في معظم الأحوال - على وجه خاص - عندما يبدي السائل روحاً عدائية. عندما يتعلق الأمر بمستمع أبدى ميلاً واضحاً إلى انتقادك متكلفاً البحث عن أخطاء، ضع السؤال من جديد، ألقه على السائل. مثال على ذلك: «إذا تقول إنك تعتقد أن ما أعرضه لا يعدو كونه سياسةً عامةً». إعادة سبك السؤال التي تنم عن مهارة هي تلك التي تحمل السائل على الإجابة بـ «نعم». هو الآن متفق معك - وسوف يكون أكثر انفتاحاً لتلقي مزيد من شرحك. تقدم الفقرة ثلاثة أساليب إصغاء إضافية فيما يتعلق بموضوع إلقاء الأسئلة والإجابة عنها، إلى جانب اختبار موجز لمساعدتك على تقويم مهارات الإصغاء عندك.



بيد أن الزمن المكرس لطرح الأسئلة والإجابة عنها ليس الزمن الوحيد الذي تتكلم فيه ارتجالاً. فكما ورد في فقرة تحت عنوان: «الخطاب المرتجل» للكاتبة تشريل ويلز: «قد تجد نفسك مدعواً لتقديم عرض من فورك». وهي تسلم بأن هذا أمر لا يصدق. مع ذلك، بإمكانك أن تتلقف بعض الإستراتيجيات، وتضعها في بوتقة واحدة؛ الأمر الذي يساعدك على خوض التجربة. تتضمن هذه الإستراتيجيات تحليل جمهورك على جناح السرعة قبل أن تعثلي المنصة لمواجهة، وأن تبقى مركزاً على رسالتك في أثناء إلقاءك كلمتك، وأن تتوجه بتعليقاتك إلى جمهورك كله بدلاً من تركيزك على صانع قرار رئيس، أو على من ألقى عليك سؤالاً.

### تعزيز عوضك

بالإضافة إلى النصيحة المقدمة في الجزأين الأولين من هذا الكتاب، قد تجد في امتلاكك مجموعة صغيرة من الأدوات، والأساليب الإضافية الهادفة إلى تعزيز عروضك أمراً مفيداً. بإمكانك معرفة هذه الأدوات والوسائل عبر اطلاعك على الفقرات المدرجة في الجزء الثالث، والآخر من هذا الكتاب.

يعرض غرينباي في فقرة تحت عنوان: «ست طرق للتغلب على رهبتك من الخطاب» أفكاراً وإماعات جيدة إضافية تمكنك من كبح جماح رهبة خشبة مسرح الحدث، والتغلب عليها قبل أن تقدم عرضك. اقتراحاته بدءاً من إلقاء قصائد شعرية على مسامع زملاء عمل موثوقين وأنت تعثلي سطح طاولة، وانتهاءً بأدائك أغنية أطفال في جو مبالغ فيه من

الدعابة، والفكاهة تمكنك من توسيع مداك العاطفي؛ الأمر الذي يعود عليك بالاسترخاء، وعلى شخصك بالجاهزية القيادية. وبالطبع، مقارنةً بالعيش في كنف هذه التجارب العملية المروعة، سيبدو تقديم «مجرد» عرض أمراً سهلاً.

في «عروض 101» ينقل جون كلايتون التركيز إلى الرسوم والخطوط البيانية. إن كان لا بد لك من استخدام الشرائح المصورة، والوسائل البصرية المساعدة الأخرى في أثناء إلقاءك كلمة، ينصحك كلايتون بتجنب ارتكاب الأخطاء الشائعة مثل حشر كثير من النصوص في شرائحك البصرية، وإغلاق شاشة العرض بجسدك، ومخاطبة الشاشة بدلاً من مخاطبة جمهورك.

«عروض تروق لكل مستمعيك» و«كيف تحول الخطابات الضعيفة إلى أخرى عظيمة؟» تلج عالماً مختلفاً كلياً: بناء جسر من الثقة بينك وبين جماهيرك، والتكيف مع أساليبهم في التعلم. ثمة عدد من الأفراد في كل جمهور يتعلمون بصورة أفضل بواسطة الاستماع (متعلمون بواسطة الإصغاء)، وآخرون يتعلمون عبر حركات الجسد (حركيون)؛ وغيرهم يتعلمون عبر النظر إلى الخطوط والرسوم البيانية، والشرائح المصورة (بصريون). أكثر العروض تحقيقاً للنجاح هي تلك التي تروق لأصحاب الأساليب الثلاثة عبر عرض كلمات مثيرة للعواطف، وصور أسيرة، وإتاحة فرص للجمهور كي يتحركوا (ربما يتحركون برفعهم أيديهم «للتصويت» مرّاً). كما يشير نيك مورغان، بإمكانك جعل الخطاب الحركي يحقق مصلحتك؛ على سبيل المثال، بالاقتراب من

الجمهور أكثر لتأكيد نقطة معينة، وتجنب لغة الجسد التي يمكن أن ترسل رسالة سلبية دون أن يعي مرسلها ذلك (مثال: مصالبة الذراعين توحى اتخاذ موقف دفاعي).

يصل هذا الفصل إلى غايته بعرض لـ «وصايا العروض العشر»، وهي كناية عن اقتراحات عملية وسهلة التنفيذ، مثل: «يتعين عليك تخفيض الشرائح المصورة إلى أقل عدد ممكن» و«يجب عليك معرفة الزمن الذي ينبغي تكريسه في كل وقت من الأوقات» و«لا ينبغي لك أن تقرأ خطاباً قراءة حرفية، ولا أن تحفظه عن ظهر قلب».

مسلياً بالنصح الذي تسديه مقتطفات هذا الكتاب، ينبغي أن تكون قادراً على متابعة معالجة عرضك الوشيك بقدر أقل من التوتر العصبي، وقدر أكبر مما كنت ترجو من رباطة الجأش، والثقة بالنفس. تذكر أن مفاتيح العروض الناجحة هي:

فهمك هدفك وجمهورك.

تدبر أمر رهبة خشبة مسرح الحدث.

الاستحواذ على انتباه المستمعين، والمحافظة عليه.

ما المكافأة التي ستعود عليك نتيجةً للتحضير الدقيق، والإلقاء الذي يتسم بالبراعة؟ مستمعون ملهمون يتلقون اقتراحك بحماسة، وشركة تقدر قدراتك في تحفيز آخرين، وتحقيق نتائج.



## إعداد عرضك

كما هي الحال مع معظم التحديات في الحياة، الإعداد هو المفتاح الرئيس لتقديم عرض ناجح. الفقرات المدرجة في هذا الفصل تشرح طريقة إرساء الأرضية لخطابك، أو لعرضك. فكر، أولاً، في هدفك - هل يتمثل بإقناع المستمعين باعتناق أفكارك، أم أنه يرمي إلى تحفيزهم من أجل اتخاذ إجراء معين، أم أنه، ربما، يتطلع إلى كلا الأمرين معاً؟ فهمك الواضح لهدفك يمكّنك من اتخاذ خطوة لاحقة: تحليل جمهورك. من الذين يستمعون إليك؟ ماذا يعرفون عن موضوع عرضك؟ كيف يمكن أن يتحاوروا مع رسالتك؟

مستثيراً بفهم عميق لإطار جمهورك العقلي، واحتياجاته، تستطيع أن تمضي قدماً في إعداد عرضك - مقررأ ما ستقول أولاً، وكيف ستدعم أفكارك وتدافع عنها، وكيف ستختتم كلمتك بحيث تخلف أعرق تأثير ممكن. حتى تصل، وقد أعددت للأمر عدته الكاملة، تستطيع اتخاذ بعض الخطوات للتحكم في رهبة خشبة مسرح الحدث. ما هدفك؟ إنه يتمثل بالصمود على مدى الثواني الستين الأولى من زمن كلمتك - عندما يبلغ التوتر أقصى مداه.





## العروض الثلاثة الأشد قسوة

نيك مورغان

ما الأحاديث الثلاثة الأشد قسوة التي يتعين عليك الإدلاء بها -  
الأحاديث التي تسبب لك، حقاً، حالة عصبية، أو شيئاً من الارتعاش؟  
هل التحدث بصراحة عن تأجيل موعد تسليم منتج ما مع مجموعة  
غاضبة تريد استعماله؟ أم إخبار فريق من المستخدمين أن تسريحهم  
من العمل بات وشيكاً؟ أم تحليل بعض الأرقام المتواضعة للفصل الثالث  
أمام مجموعة تنزع إلى الشك من معالجي الأرقام الذين تتوافر لديهم  
قواعد معلومات ضخمة، ويتوصلون إلى نتائج سريعة في زمن قصير في  
وول ستريت؟

هذه المواقف، في الحقيقة، قاسية، فكل منها يتطلب تقديم نوع من  
أنواع الأخبار القاسية؛ وليس هذا بالأمر السهل. لكن بوصفها عروضاً  
هي ليست صعبة الإعداد.

ومفتاح التعامل معها يكمن في الإفصاح عن الأخبار السيئة كاملة، وبطريقة مباشرة. في كل حالة، يكون جمهور مستمعيك متوقعاً الأسوأ، وبذلك يؤدي الإفصاح عن الأخبار السيئة، في الحال إلى كبح الخيال الجامح الذي كان يتوقع الأسوأ، وإعطاء الأمور حجمها الطبيعي.

كل ما تحتاج إليه لإلقاء أحاديث من هذا القبيل هو الصمود والتماسك. لكن ثمة ثلاث مجموعات من الأحاديث تتطلب مزيداً من الدقة والبراعة: إبرام صفقة كبيرة، والشروع في بذل مساع تهدف إلى التغيير، وإقناع أعضاء هيئة مجلس الإدارة التي تتبع لها بالموافقة على استثمار جديد خطر. المنطلق يكمن في استخدام طاقات جمهور مستمعيك بغية توجيههم الوجهة الصحيحة.

### إبرام صفقة بيع كبيرة

كي تبرم صفقة بيع كبيرة، عليك أن توجد جواً من الثقة، وذلك عبر توفيرك حلولاً لمشكلات مستمعيك، وليس بالتباهي باستعراض خبراتك، وإطلاعك الواسع. لذلك ابدأ بالإدلاء بحديث مهم عن المبيعات عبر إلقاء الأسئلة. يتعين عليك معرفة مشكلاتهم التي يعانونها قبل أن تسعى إلى حلها.

في الحالة المثالية، من الطبيعي أن تكون قد بحثت بحثاً مستفيضاً في القضايا ذات الصلة بصفقة البيع الكبيرة قبل محاولتك إبرامها؛ الأمر الذي يمكنك من اكتشاف المشكلات، ومن معرفة الطريقة التي ستمكن خدمتك، أو منتجك عبرها من حل تلك المشكلات.

قاوم إغراء القفز إلى النتيجة، وإعطاء الجواب، بسرعة كبيرة. لن تكون محل ثقة مستمعيك ما لم تبذل من الوقت في التركيز على المشكلة ما تبذله من وقت في سبيل إعطاء الجواب. لا ينبغي لك أن تكتفي بالإيعاء لهم أنك تفهم فقط، بل يتعين عليك إظهار تعاطفك معهم. إنك تصحب جمهورك في رحلة نحو الحل الذي تقترحه، ومن المهم أن تشرع في الإظهار لهم أنك تدرك ماهية مشكلاتهم.

إن كان منتجك، أو الحل الذي تعرضه بسبب مشكلة لا يعلم بها جمهورك - إن كنت تباع ثلجاً لك «إنويت» على سبيل المثال يتعين عليك أن تبذل جهداً أكبر، وأن تعطي وقتاً أكبر لحل المشكلة كي تحظى أنت، وما تقدمه من منتج، أو حل بثقة من تتعامل معهم.

اختتم عرضك بالطلب من جمهورك، بطريقة مؤدبة وواضحة المعالم، أن يتخذوا إجراءً من جانبهم

بمجرد أن تكون قد حددت المشكلة تحديداً تاماً، وانتزعت إجماع جمهورك عبر إجراءاتك استطلاعاً دقيقاً لآرائهم، تكون مستعداً للانتقال إلى الحل الذي لديك. كما يلاحظ أندرو فينلايسون في كتابه «أسئلة تجدي نفعاً: كيف تلقي أسئلة يمكن أن تساعدك في تحقيق النجاح في أي موقف متعلق بأي عمل من الأعمال»: اعزم على إلقاء أسئلة تظهر اهتمامك، وتولد إثارة ناتجة عن إدراك أنه لا بد من وجود طريقة أفضل. إن كنت في موقف إيجابي يمكنك من إجراء استطلاع

للرأي عن شخصك في كل الأوقات، فإن استعلامك عن آراء الآخرين يمكن أن يوفر لك معرفة شخصياتهم، وإدراكاً، ووعياً لظروفهم. في المقابل، إجاباتهم عن أسئلتك تستطيع أن تصوب مسار أعمالك.

عليك، في هذا المقام، أن تقاوم إغراء التحدث عن المنتج، أو الخدمة ذاتها. يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تشرح ما يمكن أن يقدمه المنتج، أو الخدمة من فوائد لجمهورك. فلتأخذ، على سبيل المثال، مندوب المبيعات سيئ السمعة؛ إن هو بذل كثيراً من الوقت في الحديث عن استطاعة محرك السيارة، وحجم العجلات، و«ماذا باستطاعة هذا الطفل أن يفعل» فإنه سيسبب السأم والملل لكل من يستمع إليه باستثناء المراهقين.

من جهة أخرى، إن اقتطع بعض الوقت لمعرفة عدد أولاد أسرتك، وبدأ يشرح لك كيف يمكن خفض المقعد الخلفي للسيارة بحيث يتحول إلى سرير يفيد في أثناء الرحلات الطويلة التي تستخدم فيها السيارة متوجهاً إلى كندا التي أخبرته أنك تقصدها كل صيف، فإن هذا الأمر مهم لك. إن كنت واحداً من الناس الذين لا يستطيعون أن يصمدوا أكثر من عشر دقائق دون أن يتناولوا شيئاً من المياه المعدنية المنكهة بنكهة الليمون الحامض، فإن الفتحات المصممة لوضع الأكواب فيها تعد شديدة الجاذبية لك. لكن يتعين على مندوب المبيعات، أولاً، أن يلاحظ قارورة الماء التي تحملها بحميمية وكأنك تحتضنها، وأن يسألك عن الشراب الذي ترغب في تناوله باستمرار قبل أن تتمكن من الإشارة إلى حاملات الأكواب تلك دون أن تخاطر بتفكيره منك.

يتطلب إبرام صفقة ما بذل بعض الوقت في النظر إلى منتجك، أو خدمتك من وجهة نظر الزبون، ومن ثم إخبار الزبون عن قدرة عرضك على تلبية احتياجاته. تحقيق عمليات بيع ناجحة يتطلب إعمال الخيال ابتداءً.

أخيراً، بالطبع، يتطلب الأمر منك أن تختتم عرضك بأن تطلب من الذي يستمع إلى عرضك الذي تقدمه، على نحو مؤدب وصريح، أن يتخذ إجراءً من جانبه. ليكن هذا الإجراء خطواتك الأولى المعقولة إن لم تكن واثقاً بالنتيجة النهائية. يحقق هذا التكتيك، عادة، نتائج أفضل. احمل من يستمع إليك على اتخاذ إجراء صغير، وهذا يرجح اتخاذهم تدبيراً أكبر؛ الأمر الذي تصبو أنت إليه. لكن إياك أن تلجأ إلى الخداع والتضليل. فالأمر لا يستحق، إطلاقاً، تعريض علاقاتك بالآخرين للخطر.

### إحداث تغيير

كيف تشرع في بذل جهد يهدف إلى إحداث تغيير كبير؟ أولاً، ابدأ بإجراء مقارنة بين الأمور في حالتها الراهنة، وبين حالتها التي ستصير إليها فيما إذا كان التغيير ناجحاً، وأقنع الناس بأن الأمر يستحق الانتقال من حال إلى آخر.

ثمة طريقتان لإنجاز هذا العمل الصعب: إحداهما «مقاربة البناء الذي يحترق» والأخرى «منظر الأرض الموعودة».

مقاربة البناء الذي يحترق تفسر، بطريقة رئيسة، الوضع الراهن عبر استخدام كلمات رهيبية بحيث لا تبقى راغباً في استمرار الأمور على ما هي عليه باستثناء شخص مجنون أو أحمق. الثقة مهمة هنا أيضاً، لذلك إياك وتحريف الحقائق ابتغاء رسم صورة رعب مزورة من المرجح، بكل تأكيد، أن تعود تلك الكلمات فتلازمك، فيما بعد، عندما تثبتق الحقيقة واضحة وجلية. متى تزعزعت الثقة بينك وبين من تتعامل معهم فسيكون من المستحيل استعادتها.

إن شرحت الموقف الراهن في شركتك بعبارات تشير ما يكفي من الذعر، تكون قد أوجدت رغبة في التغيير لدى جمهور مستمعيك. بعد ذلك يتعين عليك منح تلك الرغبة متنفساً عبر الإفادة من الطاقة التي ولدتها تلك الرغبة في تصميم حل ما.

يكن مفتاح التغيير في تحويل أفراد جمهورك من متلقين سلبيين إلى مجندين ناشطين ومتحمسين لنصرة برنامج التغيير.

هذه هي المرحلة التي تفشل فيها معظم القيادات التي تتشد التغيير؛ لأن التي تتولى زمام القيادة تعتقد أن عملها يقتضي منها إيجاد حلول لكل المشكلات التي تعانيها الشركة، فتهدر كثيراً من الطاقة لإيجاد حل استباقي؛ الأمر الذي يتمخض بامتنعاض الرؤوسين واستيائهم، أو عدم مبالاتهم. تتخذ عمليات تفكيرهم المنحى الآتي: «لقد أثرت فينا حالة من الذعر، والآن نقول لنا: إنه يوجد مخرج. لماذا سببت لنا كل هذا الالتهياج؟ إنك تدركين أن الأمور لا تبعث على كل هذا اليأس والإحباط.



تستطيعين، بدلاً من ذلك، أن تكشف النقاب عن العناوين الرئيسة للخطة الرامية إلى التقدم إلى الأمام. لكن عليك أن تتركى أجزاء جوهرية من الصورة للجمهور الذي تستهدفين كي يستكمل تركيبها. من ثم، تستطيعين الإفادة من الطاقة التي ولدتها، وأن توظفيها في العمل على إيجاد الحل. سوف تقطعين بذلك شوطاً كبيراً في طريقك نحو تأكيد أن برنامجك للتغيير سوف يلاقي مشاركة حماسية بدلاً من اللا مبالة، والسخرية، والارتباك المعتاد.

إن لم تفسحي المجال أمام من تتعاملين معهم من أجل توليد طاقات، ومن ثم تحريرها وتحويلها إلى عمل إجرائي، فإن استجاباتهم ستبقى مماثلة لاستجابات الجمهور المحايد الذي يكتفي بمشاهدة الأحداث. والمشاهدون هم ليسوا من ترغبين في إشراكهم في برامج تغيير واسعة النطاق. إن الفشل في ظل ظروف من هذا القبيل يكاد أن يكون مضموناً.

صورة الأرض الموعودة هي النقيض الدقيق لمقاربة البناء الذي يحترق. تبدأ بشرح صورة وضع راهن مناسب. من جديد، ينبغي أن تكون المقاربة صادقة بسبب خطر الحركة الارتجاجية عندما تتكشف الحقيقة لاحقاً.

بعد ذلك، تقدّمين، بعبارات متوهجة، صورة عن الحالة المستقبلية التي تفري من تخاطبيّتهم إغراءً كبيراً لدرجة تفقدهم القدرة على مقاومتها. هل العرض الابتدائي العام هو ما يجعل كلاً منهم مليونيراً؟ هذا التوجه يصلح كثيراً لما يعرض على الشبكة المعلوماتية إلى أن

يفدو واضحاً أن الحلم قد تلاشى. هل ما يحرك جمهور مستمعك هو فرصة المشاركة في عمل تاريخي عظيم؟ أم أنها الفرصة ليصبحوا مشاهير على مستوى العالم بعد تحطيم كل سجلات المجد السابقة؟ الطمع، والمجد، والشهرة تلخص، إلى حد بعيد، كل البواعث الإنسانية الأساسية في ميدان العمل. ما لم تنفذ إلى إحداها، فمن المرجح ألا تكون قد بلغت عمقاً كافياً.

ما لم تدع جماهيرك تولد طاقات، وتحررها، وتحولها إلى أفعال فإن استجاباتهم ستبقى شبيهة باستجابات المشاهدين المحايدين.

يكن المفتاح، من جديد، في فهمك رغبات الناس الذين تتعامل معهم. إن أسأت فهم الناس الذين تخاطبهم، وعرضت عليهم جوائز غير مناسبة، وعديمة الأهمية لهم، عند ذلك تكون قد أثرت اشمئزازهم، أو سخريتهم. يجب أن تلامس القصة التي ترويها لهم احتياجاتهم. ستيفن دنينغ خبير إدارة التغيير، ومؤلف كتاب «نقطة الانطلاق: كيف تشعل رواية القصة شرارة الفعل في منظمات عصر المعرفة» يعرض القضية على النحو الآتي: لا تستمد قصة نقطة الانطلاق كثيراً من تأثيرها عبر نقلها كما ضخماً من المعلومات، بل عبر تحفيزها جمهور المستمعين على الفهم. باستطاعة قصة من هذا القبيل تمكين المتلقين من أن يتصوروا عبر أحد سياقاتها ما الذي يستلزمه تحول واسع النطاق في سياق مماثل له. تستطيع أن تمكنهم من التقاط الفكرة كاملة ببساطة وسرعة شديتين، وبطريقة مسالمة.

في النتيجة، تدعو قصة من هذا القبيل جميع من يستمع إليها إلى رؤية الأوضاع المماثلة لها؛ انطلاقاً من الأرضية الخاصة به، وعبر السياق الذي هو موجود فيه، ومن واقع خبرته، ومعرفته الذاتية.

إن كشف عرضك عن جائزة فيها ما يكفي من الإغراء تكون قد ولدت عند من يستمع إلى عرضك طاقة من جديد؛ طاقة تحتاج إلى متفهم لها. عند هذه النقطة تصبح في حاجة إلى مساعدة من مخاطبهم كي يخبروك كيف يمكنك أن تصل إلى تلك الأرض الموعودة.

إن قمت بهذا العمل نيابة عن جمهورك الذي تستهدفه تكون قد بددت كل تلك الطاقة التي حركتها فيهم، ولن ينخرط أي منهم في برنامج القضية التي تعرضها عليهم. أما إن قاموا بهذا العمل بأنفسهم فسوف يكونون مستعدين للوثوب فوق الحواجز، ولإيجاد طرق التفافية للتغلب على العقبات بغية بلوغ الهدف النهائي المنشود.

تستطيع أن تبدأ هذا العمل في جلسة تقديم العرض ذاتها، لكن لا يتعين عليك إتمامه. يفضل عادة أن تترك جمهور مستمعيك يشتغلون بدفع الموضوع قدماً إلى الأمام في الوقت الراهن، بدلاً من العمل على توفير إجابة كاملة عن العرض.

إن كان ممكناً تنفيذ المطلوب من أحد مستمعيك على جناح السرعة، ودون كبير عناء، أو تفكير، فمن المحتمل ألا يكون إنجازهم من الصعوبة بمكان. في هذه الحال، لا يكون ثمة داعٍ للهرج، والمرج، والجلبة. خير لك بدلاً من ذلك أن توزع المهام المطلوبة على فرق عمل للمضي قدماً،

بحيث تبقى الطاقة موجهة وجهة صحيحة، ومركزة على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها.

### إقناع أعضاء مجلس الإدارة

يميل أعضاء مجالس الإدارة إلى المعاناة من التفكير الجماعي المشترك، إنهم يختارون، دوماً تقريباً، خياراً وسطاً يكون بمنزلة حل معقول، وبديل لطيف، وما دون ذلك كل الأمور عندهم سواء. يسمى هذا اختبار المسؤولية الائتمانية. إن ما يتقاضى عليه أعضاء مجلس الإدارة أجوراً على نحو أساسي هو إبقاء المريض المشترك حياً يُرزق.

إذاً كيف لك أن تحملهم على اتخاذ تدبير راديكالي ينزع إلى إحداث تغييرات جذرية في أحوال المؤسسة التي تتبع لهم؟

ليس الأمر سهلاً، تستطيع أن تستخدم بعض عناصر المقاربات التي ورد ذكرها سابقاً في سبيل تعزيز فرص نجاحك، بيد أن احتياجات مجلس الإدارة مختلفة بما يكفي عن احتياجات الجمهور المستهدف في المثالين السابقين؛ الأمر الذي يجعل الأساليب المستخدمة فيهما غير مضمونة النتائج في هذا المقام.

وهكذا، بإمكانك أن تصف مبنى يحترق، أو أرضاً موعودة، أو بوسعك أن تلقي على أعضاء مجلس الإدارة أسئلة في مسعى منك كي تحدد أسباب قلقهم، ومن ثم تولي أسباب القلق تلك اهتمامك. لكن ليس

بوسع أي من هذه المقاربات أن تدفع، بالضرورة، أعضاء مجلس الإدارة إلى اتخاذ أكثر من خطوات تدرجية؛ لأن لهم دوراً محافظاً متأصلاً في طبيعة عملهم لا يستطيعون أن يلعبوا سواهم.

يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تخفف من طبيعة اقتراحك الراديكالية وصولاً بها إلى الحد الأدنى. الصدق جوهري هنا طبعاً كما هي الحال في العروض القاسية الأخرى. لكن إن استطعت تأطير الخطوة التي تنوي اتخاذها بوصفها ببساطة خطوة أخرى بين مجموعة من الخطوات المنطقية، فإنك تستطيع أن تكمل المشوار بنجاح، سوف تقسح المجال أمام مجلس الإدارة ليتمكن من تنفيذ مهمته ذات الطابع المحافظ جوهرياً.

روبرت بي. سيالديني، في كتابه الرائع «التأثير: علم وممارسة» يجد أن أكثر التأثيرات قوة لهذا النوع من التغيير يكمن في الالتزام: «عندما ندرك أن قوة الاستقامة، والتمسك بالمبادئ هائلة على صعيد العمل الإنساني، ينبثق، فوراً، سؤال عملي مهم: كيف يمكن تفعيل تلك القوة؟ ترى كيف يمكن تأمين هذه الاستقامة؟ يعتقد علماء النفس أنهم يعرفون الإجابة عن هذا السؤال: «إنه الالتزام. إن كان باستطاعتي أن أجعلك تلتزم (أن تتخذ موقفاً)، فسأكون قد هiyأت المسرح لاستمرارك في التمسك بالمبادئ، والمثابرة على الاستقامة جنباً إلى جنب مع هذا الالتزام الباكر. عندما يُتخذ موقف من قضية ما يتولد ميل طبيعي لجعل السلوك منسجماً مع ذلك الموقف».

تلتزم مجالس الإدارة بأمور معينة بوصفها مسألة روتين؛ إن كان بوسعك أن تقارن بين أهدافك المنشودة وبين التزامات أعضاء تلك المجالس، فسوف تجد رغبةً واستعداداً كبيرين جداً للمضي قدماً في متابعة مقترحاتك.

من جديد، تبدأ بإلقاء أسئلة. في هذه الحالة، ينبغي أن تصمم الأسئلة بحيث توجد الإطار الذي ترغب أنت في تكوينه؛ كيف ينظر مجلس الإدارة إلى طبيعة المنافسة؟ ما الأمور التي تهدد الأسواق التي نبيع منتجاتنا عبرها حالياً؟ ما هو احتمال دخول منافس جديد إلى الخط يقدم على إعادة تحديد مفهوم السوق بطريقة تحول دون وصول منتجاتنا إلى الأسواق؟

تقتضي منك الخطوة اللاحقة أن تقص على أعضاء مجلس الإدارة كيف تكشف النقاب عن مشهد الفرصة الكبيرة الذي تريدهم أن يروه. إن تم تأطير الفرصة في سياق متغيرات عالم التجارة وتهديداته فمن المرجح جداً أن ينظر أعضاء مجلس الإدارة إلى الفرصة بوصفها خطوة لاحقة منطقية. يقول دنيغ: إن القصص الناجحة كانت «تروى من منظور بطل الرواية الفرد الذي كان واقعاً في مأزق من النمط البدئي لعمل المؤسسة. إن مأزق القصة المحددة يعد مألوفاً لجمهور خاص.. لقد انطوت القصة على درجة من الغرابة، أو التعارض المتنافر عند جمهور المتلقين إلى حد باتت معه تسترعي انتباههم، وتشير خيالهم. مع ذلك، وفي الوقت عينه، فإن القصة كانت جديرة بالتصديق ظاهرياً،

ومألوفة على نحو ينطوي على شيء من الغرابة؛ إنها تشبه، إلى حد بعيد، تحذيراً استباقياً لما يمكن أن تكون عليه هيئة المستقبل.

بعد ذلك، اشرح في شرح الحاجة التي سينفذها استثمارك. مرة أخرى، لَوْنُ المنظر بعبارات تنسجم مع التدابير السابقة التي كان قد اتخذها مجلس الإدارة. لقد سبق للشركة أن استثمرت في مصانع قبل الآن. مجرد وجود هذا المصنع في الهند لا أعتقد أن القضايا المتعلقة به تعدُّ مختلفة اختلافاً كبيراً. عليك أن تزيل الخلافات، وتمهد السبيل، وأن تترك النبتة تترعرع برفق وسلاسة. فما زال الموضوع يدور حول مسألة التنفيذ، أليس كذلك؟

أخيراً، أطرف فرصة الاستثمار باستخدامك عبارات مستوحاة من رؤية مجلس الإدارة الطويلة الأمد من أجل الشركة. كيف يمكن لهذه الخطوة أن تمثل خطوة لاحقة منطقية على طريقة تلك الرحلة التي انطلقت من مصنع صغير في بانغور الشرقية نحو هيمنة عالمية؟ كيف ستفسح تلك الخطوة المجال أمام الشركة، على نحو متماسك ومنطقي، للوصول إلى الهدف النهائي الذي يرغب مجلس الإدارة في تحقيقه؟

لا تنس أن تطلب الموافقة على البيع. وإن استطعت أن تؤمن مساعدة أفراد قلائل من أعضاء مجلس الإدارة مقدماً، فإن هذا لا يضر. إن مفتاح النجاح على صعيد تقديم عروض قاسية يكمن في الإفادة من طاقات أعضاء الجمهور الذي تستهدفه في توجيههم إلى حيث تريد أن يتوجهوا سواء أكنت تبرم صفقة بيع كبيرة، أم تلهم



من تستهدفهم من أجل إحداث تغيير، أم تحت مجلس الإدارة من أجل اتخاذ تدبير معين.

### قراءات إضافية

*Questions That Work: How ■ Ask Questions That Will Help You Succeed in Any Business Situation* by Andrew Finlayson (2001, AMACOM)

*The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* by Stephen Denning (2001, Butterworth-Heinemann)

*Influence: Science and Practice* by Robert B. Cialdini (2001, Allyn & Bacon)



## مفتاح إعداد عروض أفضل

### تحليل الجمهور

مايكل هاترسلي

أصبحت العروض ذات قوة ونفوذ هائلين في حياة أي مؤسسة تجارية، وعاملاً حاسماً لمختلف أنواع الأعمال. في بعض الشركات، لا يمكن لأحد أن يعرض فكرة، أو أن يعلن خطة لأكثر من شخصين دون مساعدة مخطط عام، ومجموعة من الألواح البلاستيكية الشفافة المعدة للكتابة، والرسم. كثير من الشركات تصدر أوامر صارمة تتعلق بتوفير كتب دليل، ومعلومات مؤتمتة، في حين أن صانعي المناهج (البرامج المستخدمة في حاسوب ما) في أثناء اندفاعهم من الاتجاه المعاكس يعرضون ما يبدو، ظاهرياً، أنه تكرار لا نهاية له للمنتجات لتوفير رؤية مفعمة بالحيوية، وتجعل المستخدم أكثر قدرة على التقاط أنفاسه. غالباً ما يكون سبب فشل العرض عدم الإعداد السابق لتقديمه، وغياب تحليل الجمهور المستهدف بوصفه تحليلاً مدروساً ومتأنياً، وعدم محاولة التنبؤ باستجابته المحتملة. أعرض فيما يأتي سبع خطوات من أجل إجراء تحليل للجمهور.

## 1- اعرّف جمهورك أو جماهيرك؛

### وهو أكثر الأمور احتمالاً

لا، لا يقتصر الأمر على تدوين أسماء الذين سيحضرون إلى القاعة. إن جمهورك يضم الناس الذين تريد لهم أن يتصرفوا، وأن يكونوا فاعلين: الموظفين الأرفع مقاماً الذين تحتاج إلى إجماعهم، ومروؤسيك القادرين على تحقيق الإنتاجية التي تؤمن لك خطأ عريضاً من الدعم. في كل عرض تقريباً، يعد دعم الجمهور الثانوي أو حياده على الأقل، حاسماً جداً على صعيد تحقيق هدفك. من أولئك الذين يستشيرهم رؤساؤك في العمل قبل أن يتخذوا قراراً من القرارات؟ من هم الأفراد، أو المجموعات، الذين لهم من التأثير في مروؤسيك أكثر مما لك؟

أدرج في قائمة أسماء كل الذين يمكن أن يؤثرُوا في اقتراحك، أو الذين يمكن أن يتأثروا به، واستخدم الوقت الكافي لتحقيق هذه المهمة. قسم الذين تستهدفهم بخطابك إلى مجموعتين: مجموعة رئيسة تضم صنّاع القرار الأساسيين، إضافة إلى أولئك الذين تحتاج إلى دعم مباشر منهم، وأخرى تضم أولئك الذين سيتأثرون بمشروعك، والذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صنّاع القرار على المدى الطويل.

## 2- قرر نمط المقاربة المناسبة التي يمكن أن

### تستخدمها مع هذا الجمهور

هل أنت تخبرهم بأمر ما، أم أنك تلقي عليهم أسئلة؟ كل الاتصالات التجارية تحدث في نقطة ما بين هذا وذاك. يجب عليك أن

تقارب الموضوع من زاوية معينة لدى تقديم اقتراحك إلى لجنة تضم في عضويتها موظفين كباراً، ومن زاوية أخرى لدى توزيع المهام على مجموعة من مرؤوسيك. في كتابها: «دليل الاتصالات الإدارية»، تعرض ماري منتر إطاراً مفيداً للتفكير في نمط المقاربة التي ينبغي اتباعها.

في البعد العمودي، حدد درجة تحكمك في مضمون الموضوع في اتجاهين: إلى أي مدى تتحكم أنت في المعلومات الضرورية اللازمة؟ وكم من القوة الإجرائية تمتلك لدفع المسألة التي أنت بصددتها قدماً إلى الأمام؟ في البعد الأفقي، ارسم خطة، وضمنها حجم انخراط الجمهور الذي تحتاج إليه لتحقيق الناتج الذي تصبو إليه. تلاحظ منتر أنه: «كلما ازداد تحكمك في الموضوع قل انخراطك فيه، وكلما قل انخراطك في الموضوع ازداد تحكمك فيه». أعرض فيما يأتي بعض القواعد المفيدة على صعيد اختيار المقاربة الصحيحة:

أعلن - بأسلوب مؤدب، طبعاً - امتلاكك المعلومات الضرورية، والسلطة اللازمة لدى توجيهك، على سبيل المثال، أحد مرؤوسيك كي ينفذ عملاً روتينياً. وقم بتنفيذ عملية البيع عندما تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها، لكن يبقى الجمهور الذي تستهدفه صاحب القوة الكبيرة على صعيد صنع القرار. استشر الآخرين لدى محاولتك حشد إجماع حول برنامج خاص من برامج العمل؛ على سبيل المثال: لدى محاولتك إقناع زملائك في العمل بأن يساندوا اقتراحك وصولاً به إلى أعلى السلم الإداري. وانخرط ضمن مجموعة عندما تكون وجهة نظرك واحدة من وجهات نظر كثيرة؛ أي عندما تنفذ مهمتك بوصفك ممثلاً للوحدة التي تتبع لها ضمن إستراتيجية قائمة بين دائرتين.

بوجه عام، عليك أن توجه مرؤوسيك، وأن تشارك رؤساءك في العمل في الرأي. لكن ليس دوماً: كي تبقى متنوراً، يتعين عليك أن تلتمس، دوماً، الرأي والمشورة من مرؤوسيك (طلب المشورة)، أو أن تمارس ضغطاً على رؤسائك في العمل من أجل اتخاذ قرار تحبذه (البيع).

### 3- حاول أن تتنبأ بكيفية استجاباتهم المحتملة

من المألوف أن تجد الجمهور الذي تتعامل معه موزعاً على ثلاثة قطاعات: مساندين، ومحايدين، وعدائين.

أما الجماهير المؤيدة لك -المنتمية إلى المعسكر الإيجابي- فهي في حاجة إلى تُعطى خطة عمل، وأن تحظى بما يحفزها. أخبرهم عن مدى أهميتهم، وعما يستطيعون تقديمه لتأمين الدعم لك. وأما الجماهير المحايدة فهي قابلة للاقتناع المنطقي؛ أطلعهم على نتائج الأحداث، والتحليل الذي أقنعتك بأن الفكرة التي تعرضها عليهم فكرة جيدة. وأما الجماهير العدائية فلا يحتمل أن تمد لك يد العون مطلقاً، لكن بإظهارك لهم أنك تتفهم وجهة نظرهم، وبشرحك أسباب استمرارك في الاقتناع بالمشروع، قد تنجح في زحزحتهم من موقعهم المعادي إلى آخر محايد.

لدى إجرائك التحليل في هذه المرحلة، عليك أن تنظر باهتمام حذر إلى بواعث الأفراد والمجموعات. قد يساندك بعض الناس لأنهم أصدقاؤك؛ ينبغي ألا يغريك ذلك بحيث يولد عندك إحساساً مزيفاً بالأمن حيال مواقف جمهورك الأوسع. قد يعارض بعض أفراد الجمهور

فكرتك عن مزايا برنامجك. إن أكثر ما يمكن أن يفيدك، في التعامل معهم، هو الإعلان عن رسالتك، وتوصيلها، بطريقة صحيحة، بعملية تشعرهم عبرها بأنك تقرأ باهتماماتهم، وبواعت قلقلهم، وبالحجج التي ساقوها دعماً لمواقفهم.

قد يعارضك قليل من الناس لأنهم لا يستطيعون، ببساطة، تحمل توقع نجاحك قد يعارضك رئيسك في العمل مخافة أن تخطف الأضواء منه، أو زملاؤك المنافسون لك، أو أولئك الذين لا يحبونك بكل بساطة. هذا هو أقصى أنواع المعارضة التي يصعب التغلب عليها لأنه من غير المرجح أن يعترف من يمثلونها بالمنطلقات الحقيقية التي أفضت إلى استجابتهم تلك، وقد يبتكرون بعض الأسباب الإبداعية من أجل رفض خطتك. ثمة إستراتيجيتان ممكنتان للتعامل معهم؛ أولاً: امنحهم مخرجاً، ربما يكون عبر إدماج اقتراحاتهم في برنامجك، أو مشاركتهم في شرف التقدير الذي ستأله، أو دعمهم في سبيل تحقيق نجاحات خاصة بهم. ثانياً: احصل على دعم من لهم سلطان عليهم.

#### 4- حدد حجم المعلومات التي لديهم

لا شيء يسبب الملل للجماهير أكثر من إفراغ المعلومات القديمة المعروفة في قالب جديد، ولا شيء يحبطهم مثل ما يفعل ذاك الأمر. ما هو الحد الأدنى من المعلومات التي تظن أن عليك تلخيصها بغية إرساء أساس لتسويق فكرتك؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يحتاجون إليها لفهم اقتراحك، وإطلاق حكم عليه؟

## 5- ألقِ على نفسك السؤال الآتي:

هل يعد اقتراحك لمصلحتهم؟

من الواضح أنه بالعلاقة بـ (3) فإن هذه القضية تدخل في صميم قلب موضوع تحليل الجمهور. المديرون الجيدون يضعون أنفسهم في أمكنة الناس الذين سيكونون في حالة إصغاء واستماع: لو كنت مكانهم ما الذي كان سيحفزك على تقديم دعمك؟ كيف سيستفيدون على وجه الدقة؟ احتمالات شاملة تتضمن مزيداً من المال، والجاه، وتوفير الوقت، وتمتين الصداقة، واكتساب النفوذ والسلطة، وتجنب الصراع أو الارتباك، وتحسين المكانة، وتسهيل عمل المرء، ووجوده في الجانب الرابع.

في أسوأ الأحوال، لن يكون ثمة منفعة ظاهرة، تبدو الرسالة كأنها أخبار سيئة تفتقر إلى اللطف، والكماسة. يعد هذا الوضع بمنزلة دعوى لك كي تسبر غور المسألة وصولاً إلى أعماق أبعد غوراً. لماذا يوشك هذا الإعلان، أو الاقتراح أن يسيء إلى الناس الذين استهدفهم؟ بإجابتك عن هذا السؤال، تستطيع على الأقل أن تظهر للناس أنك تتفهم مواقفهم، وتتعاطف مع وجهة نظرهم. فتش عن أساليب تمكنك من تخفيف وقع الصدمة في نفوسهم. هل تستطيع أن تجعل الحالة تظهر إستراتيجيتك على أنها أفضل الخيارات السيئة، وأن البدائل أسوأ حالاً؟ هل تستطيع أن تتعش أملاً يفضي إلى أن الأمور ستتحسن في المستقبل؟



## 6. سوق منافع، وليس ملامح

يعتقد كثير من المديرين أن قوة المنطق الصرف تضع الآخرين بتأمين الدعم لمقترحاتهم. يا له من خطأ كبيراً بوسع أدوات الإقناع العقلي، والمنطقي أن تأتي أكلها إن هي أقنعت من تتعامل معهم أن التدبير الذي تريدهم أن يتخذوه سوف يخدم مصالحهم، أو مصلحة أعظم من مصالحهم.

يعني هذا تسويق المصالح، وبيعها. ماذا سيكسب الجمهور وليس الملامح المعنوية مهما بدت لك رائعة، ومهمة، وممتازة. على سبيل المثال، قد يكون الزبائن غير معنيين على الإطلاق بتقنية تتعلق بنظام إم آي إس جديد؛ حتى إن كنت ترى أنت أن تعقيداته مذهلة، وإن كنت مطلعاً، وضيعاً بكل تفاصيله.

لكن من المحتمل أن يكونوا مهتمين تماماً بتوفير الوقت، والمال الذي يمكن أن يعود به مثل هذا النظام على عملهم.

## 7- توثق من أنك قد كيّفت بنية عرضك وفقاً

### لحاجات جمهورك، وغاياته

إن مديراً مقتنعاً بحكمة اقتراحه اقتناعاً تاماً يشعر بضغط يدفعه إلى إطلاع الناس عليه بكل تفاصيله. إياك أن تفعل. ما يستطيع أن يتشربه أي جمهور يقتصر على نقاط رئيسة وقليلة من أي عرض. توثق من أنك اخترت من عرضك النقاط التي تريد أن يتذكرها جمهورك، وتلك التي تبدو ظاهرة التميز والتفوق.

إن المدرسين الذين يدرسون فن الخطاب، وفن الكلام مغرمون بأن يقولوا:

«أخبرهم ما أنت عازم على إخبارهم إياه، وأخبرهم، ثم أخبرهم، بما كنت قد قلته لهم». تعد هذه نصيحة طيبة إلى حد ما. لدى انتهائك من قول جملتك الأولى القليلة، من المفترض أن يكون جمهورك قد فهم، على وجه الدقة، ما أنت بصدد اقتراحه عليهم. يستطيع جمهورك أن يتبعك فقط عندما يعلم إلى أين أنت ماض. بعد ذلك، وفي حين أنت مستمر بعرض اقتراحك، أشر، بوضوح، كيف يمكن لكل نقطة رئيسية من نقاط اقتراحك أن تلائم عرضك الكلي.

إن الهيكل العام لعرض فاعل ومؤثر يحقق هدفين رئيسيين: يسوق المنافع التي يمكن أن يتمخض بها اقتراحك، ويحيد المعارضة. إن النظام الذي تختاره من أجل تحقيق تلك الأهداف يعتمد على موقف جمهورك. إن كانوا عدائين بوجه عام، يتعين عليك التصدي لاعتراضاتهم من فورك. لن يكون لحججك الأشد مضاءً وقوة أي تأثير ما لم تستطع أن تستقطب انتباههم الكامل. إلى أن يعلم الجمهور العدائي أنك تتفهم بواعث قلقهم، وتشاركهم فيه إلى حد معين، سوف يكون من الصعب عليك التحرك.

إن كانت اعتراضات جمهورك دقيقة - «فمن المحتمل توافر حل أفضل»- ومن الممكن أن يبرز هذا الحل فيما بعد، بعد أن تتاح الفرصة لجمهورك من أجل التحدث مع آخرين، ناقش تلك الاعتراضات فقط بعد أن تشرح مزايا اقتراحك. غالباً ما تكون أفضل طريقة لنزع

سلاح المعارضة تقديم بدائل معقولة على أن تكون درجة تفضيلها أقل بقليل من درجة تفضيل مقترحك الشخصي. هذا التوجه يواكب موضوعيتك، ونضج أحكامك في الوقت الذي يمكنك فيه من الإشارة إلى مساوئ البدائل.

تعد مقارنة من هذا القبيل مناسبة، بوجه خاص، إن كان لجمهورك سلسلة واسعة من المواقف حيال موضوعك؛ سواء أكانت تلك المواقف متفقة مع اقتراحك أم مختلفة معه، فإن الجميع يشعرون بأنه قد تم إشراكهم في النقاش.

بوسع خاتمة مناسبة أن تخبر جمهورك بما كنت قد أخبرتهم به. تتطلع الخاتمة الممتازة إلى المستقبل عبر تأكيدات الفوائد التي سيجنيها الجمهور من تبني موقفك. ثم إنه يمكنها أن تعرّج على الخطوط العريضة للخطوات اللاحقة حين تظهر أنه لا يقتصر الأمر على كونك تعرف إلى أين أنت ماضٍ فقط، لا بل لديك خطة للوصول إلى النقطة التي ترغب في الوصول إليها. توثق، أيضاً، من أنك ترسل إشارة واضحة تظهر أنك تختتم حديثك، أو خطابك. عادة ما تكون الجماهير أكثر اهتماماً وتركيزاً عند بداية الحديث، ويقل تركيزها في وسطه، ثم تعود فتبدي اهتماماً وتركيزاً أكبر عندما يقترب الحديث من نهايته. عندما تشعر بأنك على وشك ختم حديثك، تكون قد اغتنمت الفرصة لتعزيز فكرتك الرئيسة، وترسيخها في أذهانهم عندما يكون انتباههم في أعلى مستوياته.

### قراءات إضافية

*Guide to Managerial Communications* by Mary Munter  
(1992, Prentice Hall)

*Management Communication: Principles and Practice* by  
Michael Hattersley and Linda McJannet (1996, McGraw  
Hill)



## أبدع عرضاً يحفز

نيك مورغان

لقد حصلت على الفكرة البارعة والذكية. ما أنت في حاجة إليه الآن يقتصر على إقناع مرؤوسيك كي يبذلوا جهداً أكبر من المعتاد قليلاً.

إلا أن هذه المهمة ليست سهلة عندما يكون كل المعنيين بالأمر منخرطين في العمل من قبل 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع، وعلى مدار السنة، أو شديدي القرب من هذه الحالة. كيف تستطيع تحفيزهم كي يبذلوا قليلاً من الجهد الإضافي؟ ستقابلهم غداً عند التاسعة صباحاً. ماذا تنوي أن تقول لهم؟

الجواب هو أنك عازم على إعداد كلمتك التي ستلقيها عليهم بحيث تحاكي النموذج الإنساني العالمي: صناعة القرار. لديك من الذكاء ما يكفي لتدرك أن مجرد إخبارهم بالأمر غير كاف تماماً. ما لم يمتلك مرؤوسوك القرار، فإنهم لن يعملوا على تفعيله.

يتبع صنع القرار خمس خطوات واضحة. ينبغي أن يقود عرضك جمهورك عبر تلك الخطوات الخمس. يتعين على جمهورك أن

يصحبك في رحلة صناعة القرار. ينبغي أن تتحقق كل خطوة في الوقت الصحيح.

### جهاز كلمتك بطريقة تحاكي فيها النموذج الإنساني العالمي: صنع القرار

إن أولى خطوات صناعة القرار تتمثل بإدراكك أن في الأمر مشكلة. من دون هذا الإدراك، لن يكون ثمة حجة لالتزام الجمهور بالتغيير. لذلك عليك أن تستقطب اهتمام جمهورك عبر سردك قصة قصيرة عليهم تشرح فيها المشكلة. ما عسى قصتك تكون؟ هذا الأمر يعتمد على موقفك الخاص. قد تربط النقاش الذي أنت بصدد إجرائه مع محلل مالي محبط ومغيب الرجاء من وول ستريت وهو يفكر في هبوط مؤشر أسهمك. إن هذا الأمر يجدي نفعاً إن كان مرؤوسوك يحظون بشيء من العدالة والإنصاف في الشركة. وإلا سيكتفون بالتفكير في المليون خيار التي لديك.

الخطوة الثانية: ستغوص عميقاً في تحليل تام ونزيه للموقف. يتساق هذا الاختبار مع تدبير جمع الحقائق الذي يتخذه الناس عندما يدركون أن لديهم مشكلة. ما أسباب انكماش النشاط التجاري؟ ما المشكلات الصعبة والمعقدة لسلسلة تجهيزاتك؟ كيف تبدو البيانات والمعلومات التي تقوم رضى الزبّون عن أداء مؤسستك؟ في هذه الحالة،

عليك أن تتحدث مع الآخرين بطريقة مباشرة. لا توجه إليهم أصابع الاتهام، لكن لا تتجنب ذكر الحقائق المؤلمة.

بعد ذلك ستصل إلى القسم الجيد من الموضوع عبر خطواتك الثالثة: الحل (حلك أنت). إن كان سيثير جدلاً وخلافاً فحضر ثلاثة بدائل، وأخبر المعنيين بالأمر عن سبب عدم جدوى كل هذه البدائل. ثم اشرح لهم حلك المفضل - و اشرح لهم ما يكتتفه من أخطار أيضاً. الغاية هي تأمين سيرهم، بطريقة تلقائية، في عملية صنع القرار، بالرغم من كل شيء، لذلك في حال توافر بدائل واضحة أخرى، لا تتجنبها حتى إن كانت تمثل خطراً على الحل الذي تقترحه أنت. إن أنت تجنبت البدائل، فإن الجهد المضني الذي بذلته سيذهب أدراج الرياح.

الخطوة الرابعة: عليك أن توضح بعبارات لا لبس فيها فوائد الخيار الذي تريدهم أن يتبنوه. القضية الأساسية، هنا، تتمثل بمساعدتهم على تصور الأمور الجيدة التي تنتظرهم على الطريق التي أردتهم أن يسيروا عليها. في حال تركيزك على السلبيات عند هذه النقطة، فسوف تجعلهم، ببساطة، نهياً للاكتئاب، والغم، وعدم الفاعلية. لذلك تجنب التهديد، وساعدهم بدلاً من ذلك على تخطي حاجز صنع القرار فعلياً عبر تلوينك صوراً مغرية للسعادة الممكنة (لكن الحقيقية) التي تنتظرهم.

أخيراً: يتعين عليك أن تجعلهم يشرعون باتخاذ التدبير الذي تريد منهم أن يتخذوه. لذلك كلفهم بتنفيذ خطوة صغيرة وسهلة انطلاقاً من قاعة الاجتماعات. لسوف تجد أن ذلك سيجعل خطوات المتابعة أكثر سهولة كثيراً.



بمجرد أن يكون الناس قد اتخذوا قراراً، وأتبعوه خطوة متواضعة بالسير نحو إدراك فوائد ذلك القرار، يكونون قد أنجزوا أكثر الأعمال صعوبة. بقية العمل قد تستغرق ساعات طويلة وكثيرة، بيد أنها سهلة نسبياً بالمقارنة بما أنجز قبلها.

كيف يمكن أن تبدو هذه الخطوة الصغيرة؟ قد تكون ملء قائمة بالمهام المطلوب تنفيذها من قبل كل قسم، أو فريق عمل. قد تكون إجراء اختبار تشخيصي يظهر أماكن وجود الفرص الإدارية التي يمكن أن تحقق النمو. قد تأخذ نمط التزام بسلسلة من الخطوات التي ينبغي اتخاذها لاحقاً. إن استلزمت تلك الخطوة ذاك النوع من الالتزام المجرد، فتوثق من أن الجمهور يقدم أشياء ملموسة؛ مثل تدوين كل واحد منهم أهدافه الفردية على بطاقة مفهرسة.

بمجرد إتمامك الخطوة المتعلقة بالنشاط العملي، تجنب إغراء الاختصار والتلخيص. القاعدة القديمة التي تقول: «أخبرهم ما الذي تنوي قوله، ثم قلّه، ثم أخبرهم عما كنت قد قلّته»، هي قاعدة كفيلة بجعل الجمهور يشعر بالملل دوماً. لقد كان هذا الأسلوب كثير الشيوع في أوساط جيش الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان بوسع الضباط الكبار حبس الجنود الذين لا ينفذون ما يأمرونهم به. أهل التجارة لا ينعمون بمثل هذا الترف في هذه الأيام - لذلك تجنب قتل الحافز لدى جمهورك عبر جعل الملل يسيطر عليهم، أو عبر حملهم على تنفيذ ما تريد بالإكراه.

تستطيع أن تأمر الناس بالعمل، لكن كلما ضغطت عليهم بشدة، ستجدهم يردون عليك بقوة ضاغطة مماثلة. يلجأ القائد الذكي، بدلاً

من ذلك، إلى اصطحاب مرؤوسيه في رحلة صنع القرار تاركاً لهم أمر بذل الجهد المضني الذي يقتضيه الالتزام على صعيد العمل بأنفسهم. عندما تؤدي هذه المهمة بطريقة صحيحة، سوف تجد أن لديك فريق عمل لا يستطيع تأجيل انخراطه في العمل إلى حين قلب معادلة تلك الأرقام.





## كيف تجهز خطاباً مقنعاً؟

إن أعظم خطاب قصير على الإطلاق هو ذاك الذي ألقاه لنكولن في غتسبرغ. في خطاب لا يكاد يتجاوز عدد كلماته 250 كلمة، ولم يستغرق إلقاؤه أكثر من دقيقتين، علماً بأن سرعة الإلقاء كانت عادية، وضع لنكولن الحرب الأهلية ومعركة غتسبرغ في سياق تاريخ الأمة الدستوري، ورأى فيه أن أفضل سبيل لمنح أولئك الذين سقطوا في القتال الضاري الشرف الذي يستحقونه إنما يكون عبر إنجاز صون الاتحاد، والحفاظ عليه في «ولادة جديدة للحرية».

لقد كان خطابه رائعة من الروائع التي تثير العواطف الشجية الهادئة. لكنه، إلى ذلك، يعلمنا درساً آخر: تنظيمه المحكم، والمتألف، والهادف إلى إحداث أكبر أثر مقنع في النفوس. ما الأسرار التنظيمية التي أفاد منها لنكولن كي يمنح خطابه قوته البلاغية والبيانية العظيمة؟ هل بوسع المتحدثين اليوم أن يستخدموا هذه الأساليب التي تنم عن براعة فائقة كي يمنحوا خطبهم هذا الوضوح، وذاك الإيجاز، وتلك الحيوية والقوة الأسرة؟ أورد فيما يأتي نموذج

لنكولن متبوعاً بتنوعات ثلاثة يمكن استخدامها عندما تملّي ظروف الخطاب استخدام مقاربة بديلة.

### البدء بشرح الموقف

بدأ لنكولن بشرح الموقف الذي يرغب في الحديث عنه: الحرب الأهلية، ومعركة غتسبرغ، والحفل المكرس للمناسبة، وقد استخدم لذلك عبارات واضحة وموجزة. لكن علينا أن نلاحظ أن لنكولن استهل خطابه بإلقاء نظرة واضحة إلى الوراء:

«منذ سبعة وثمانين عاماً جعل آباؤنا هذه القارة تثمر أمة جديدة؛ أمة مقتنعة بالحرية، ومكرسة للقيم التي تقول: لقد خلق الناس جميعاً متساوين».

لماذا شرع لنكولن في إلقاء خطابه انطلاقاً من هذه النقطة؟ لأنه رغب، على وجه الدقة، في تأطير خطابه التأييني، وإدراجه ضمن سياق تاريخ البلد الدستوري. إنه يخبرنا ما الذي ينبغي أن يكون رهاننا عليه: حرياتنا الشخصية، وحياة بلدنا. إن القصة التي قصها لنكولن علينا لا تبدأ من ميدان المعركة، بل تعود بنا، بدلاً من ذلك، إلى الوراء؛ إلى زمن تأسيس الولايات المتحدة الأمريكية نفسه. بانتهاجه هذا النهج، عاد لنكولن بالرهان إلى ما قبل نشوب المعركة المروعة، وجعل حياة الجنود الذين قضوا نحبهم في المعركة مقابل استمرار البلد في الحياة.

الدرس الذي ينبغي أن يستفيد منه أي شخص يُعدُّ خطاباً اليوم هو أن يكون واضحاً فيما يتعلق بالقصة التي يرغب في سردها على

الآخرين. إن كنت بصدد إعداد خطاب فابدأ بالقصة من أولها. لكن لا يمكنك فعل ذلك إلا إن كنت تعلم على وجه الدقة ما تريد أن يستخلصه جمهورك من خطابك. يجب عليك أن تؤطر الموقف، أو أن تعرفه كما تتصوره عقلياً تماماً.

### اعرض مشكلة على الجمهور

بعد ذلك، سحب لنكولن بساط البلاغة من تحت أقدام جمهوره عبر قوله لهم: «لكن، بالمعنى الأوسع، لا نستطيع أن نكرس هذه الأرضية، أو أن نقديسها». لقد أضاف تعقيداً إلى الموقف بتوصيفه الذي كان راهناً حين إلقائه خطابه. لقد أوجد مشكلة؛ لماذا لا نستطيع تكريس هذه الأرضية؟ بالرغم من كل شيء، كانت تلك هي النقطة الجلية البادية للعيان من المناسبة. بفعله هذا، دفع لنكولن قصته القديمة قدماً إلى الأمام عبر جعله الجمهور يتساءل: كيف يستطيعون حقاً أن ينجزوا تكريس الأمر الذي يتطلعون إليه؟

هذه هي الخطوة الأساسية في أي خطاب مقنع. إنها اللحظة التي إما أن تأخذ فيها جمهورك معك إلى حيث تشاء، أو تخسره إلى الأبد. لقد نجح لنكولن لأن حركته البلاغية غير متوقعة - لقد كانت النقيض الكامل للأفكار المعتادة والمبتذلة التي تستخدم عادة في معرض تكريم الموتى، وتمجيدهم، والتي يمكن للجمهور أن يتوقعها بطريقة منطقية. إن أفضل الخطابات التي تعالج مشكلة تنجز هذا التحويل للصورة،

وتقلب الأمر المتوقع إلى نقيضه تلك التي تذهب بمستمعك إلى مكان لم يكونوا يتوقعون الذهاب إليه. لا يقتصر دور التكتيك على جعل خطابك أكثر إمتاعاً، بل يوحي أيضاً بأنك جدير بالإصغاء إليك لأنك تتمتع برؤية للموقف لم تتبع لأحد سواك.

### اعرض حلاً واقترح تدبيراً

بدلاً من مجرد الحزن، والتأسي، والتباكي على ما كان قد وقع في ميدان المعركة، اقترح لنكولن الآتي: خير لنا أن نشرف موتانا الذين سقطوا في ساح القتال عبر إنجاز العمل الذي بدؤوا به. «حري بنا نحن الأحياء أن نكرس أنفسنا لإتمام العمل الذي لم يكتمل إنجازهم بعد، والذي دفع به إلى الأمام أولئك الذين قاتلوا هنا بنبل وشرف عز نظيرهما». بكلمات أخرى، دعونا نعزز كسبنا للحرب، ونوحد البلد من جديد.

الدرس الذي ينبغي أن يستفيد منه أي شخص  
يُعدّ خطاباً اليوم هو أن يكون واضحاً فيما يتعلق  
بالقصة التي يرغب في سردّها على الآخرين

هذا الحل يدفع المستمعين المحتشدين نحو اتخاذ التدبير الذي يرغب لنكولن في اتخاذه من قبلهم. «إننا هنا لنقرر بكل ما أوتينا من قوة أن الذين قضوا نحبتهم لا ينبغي أن يكون موتهم عبثاً - إن هذه الأمة،



برعاية الله، يجب أن تشهد ميلاداً جديداً للحرية- وإن هذه الحكومة المنبثقة من الشعب يجب ألا تزول من على وجه البسيطة، بل يجب أن تبقى بمساندة الشعب، ومن أجله». إنه عمل من أعمال البلاغة، وسحر البيان («نحن نقرر»)، لكن يجب ترجمة قرارنا إلى عمل يصون تجربة الديمقراطية هذه على سطح الأرض. كل الخطابات الجيدة تنتهي بتكليف الجماهير بمهمة؛ قد تكون مهمة عملية، أو بلاغية. قد يكون العمل الموكل إلى الجماهير أمر الاهتمام به صغيراً، لكنه ينبغي أن يكون جوهرياً ومهماً.

إن رؤية لنكولن كانت ترمي إلى أخذ بنية هذه «المشكلة - الحل»، وتطبيقها على «التأبين». لقد عد خطابه، بصفة عامة، خطاباً منمقاً أكثر ملاءمة لتعايير وردية من منطق محكم. لقد تألق في عرض مسأله، ورفضها بما تستلزم من حجج. لقد أقتع جمهوره بأن يجعلوا من الجنود الذين سقطوا في معركة غتسبرغ قرابين في مذبح الجمهورية الحية الخالدة. لكن هل كان بوسعه أن يصوغ خطابه بأساليب أخرى أيضاً؟ ما هي الصيغ التنظيمية الممكنة على صعيد إعداد العروض والخطابات؟

### قدم قراراً ابتغاء تبنيه وإقراره

لو أن لنكولن رغب في طرح سلسلة من الخيارات على الجمهور كي ينتقي منها، لكان اتبع نهجاً مختلفاً قليلاً. أولاً: كان سيبدأ بتعريف المشكلة: «لا نستطيع أن نكرس هذه الأرضية، أو أن نقدها». ثم يعد بعد ذلك قائمة المعايير التي تهدف إلى تقويم سلسلة من الحلول

المحتملة لهذه المشكلة. ثم كان سيدرج، بعد ذلك في قائمة، كل الحلول ذات الصلة، ويقومها تبعاً لمعاييرها. وكان سينتقي الحل الأمثل، ويقترح أساليب لتنفيذه مناقشاً القضايا المتنوعة التي يمكن أن تظهر في أثناء سير عملية التنفيذ. لقد رغب لنكولن، بالطبع، في تزويد جمهوره من المستمعين بخيار واحد فقط، وقد فعل ذلك لخشيته الشديدة من احتمال اختيار الجمهور خيارات أخرى. هذا، بالضبط، ما كان يخشاه.

هذا الشكل - التعريف، والمعايير، والحلول، والتقويم، والانتقاء، والتنفيذ - فاعل ومؤثر على صعيد مساعدة الجمهور، أو توجيهه ليختار واحداً من عدة خيارات. من منطلق بلاغي (متعلق بسحر البلاغة، وحسن البيان)، يتعين عليك تقديم الخيار الذي ترغب في أن يفضلهُ الجمهور في نهاية القائمة التي أعدتها؛ لأن الجمهور يميل إلى تذكر أفضل الأمور التي سمعها في آخر الخطاب.

### تقديم أخبار سيئة

لو أن لنكولن نظر إلى مهمته بوصفها واحدة من تلك المهام التي تقتضي من المرء الإعلان عن أخبار سيئة - الثمن الباهظ المتمثل بموت الناس في ميدان المعركة - لكان استهل خطابه بشرح مقتضب لخلفية الموقف الذي كان راهناً، وأدى إلى الأخبار السيئة؛ إنها الطريقة المعتادة التي تبدأ بها خطابات التآبين. هذا الإجراء يمنح الجمهور وقتاً كي يجهز نفسه لتلقي الضربة. الإلماع إلى قرب حدوث أمر ما يساعد، بيد أنك لا تريد أن تجعلهم ينتظرون وقتاً طويلاً جداً. سوف يستاء

الجمهور من عرض أخبار سيئة في منتصف خطاب طويل، أو في نهايته، لأنها ستبدو خادعة ومضللة. لذلك اعرض الأخبار السيئة عندما تجهز الأرضية المناسبة لذلك. تستطيع بعد ذلك، أن تعرض خيارات متنوعة على الجمهور كي يختار منها ما يتجاوب مع الأخبار، ويتابع بنية صنع القرار فيما تبقى من العرض، أو تستطيع استخدام البنية الآتية التي تصلح لنقل المعرفة والمعلومة.

### نقل المعلومات

لو أن لنكولن كان عازماً على إيصال معلومات مهمة إلى جمهوره فقط، لكان اختار تقديم عرض عام يجدي نفعاً، بوجه خاص، عندما يكون الوقت محدوداً، وتكون أنت راغباً في التوثق من أنك قمت بتغطية كل القواعد المتعلقة بالبلاغة والبيان. تحدث، أولاً، عن الموقف بإيجاز، ثم اشرح دورك المحدد فيه، ثم أعلن بعد ذلك التدبير الذي اتخذته، والنتائج التي تمخض بها، أخيراً، اعرض تحليلك، أو توصياتك من أجل السير بالأمور قدماً.

هذا الأسلوب من العرض مفيد على صعيد إطلاع مديرك أو مجلس الإدارة على كل المستجدات والتطورات الأخيرة المتعلقة بالعمل الجارية متابعته. تعمل هذه البنية بطريقة جيدة عندما تكون مسيطراً على الموقف، ولا حاجة لك إلى إعادة فتح باب عملية صنع القرار. كان لنكولن في حاجة إلى بنية مقنعة؛ لأنه كان عليه أن يوحد الجماهير المتقلبة خلفه.

هذه البنى الأربع - مشكلة / حل، وصنع القرار، والإعلان عن أخبار سيئة، وتوصيل معلومات - تغطي، تقريباً، كل عرض يمكن أن يعرضه إنسان. عندما يتعين عليك أن تلقي خطاباً مهماً في المرة القادمة، خذ ما يكفي من الوقت من أجل تحليل موقفك وجمهورك، واختر البنية التي تلائم المناسبة أكثر من غيرها. ستكون بعد ذلك في وضع يمكنك من تقديم عرض ناجح. قد لا يرقى عرضك إلى مستوى خطاب غتسبرغ، لكن على الأقل سوف تستخدم أسلوب لنكون في التفكير.



## التغلب على رهبة المسرح

كيف تحول الرعب إلى

خطاب ديناميكي؟

جون دالي وإيسا إنغلبرغ

أنت على وشك تقديم عرض مهم. يتقاطر الناس إلى القاعة، ويتوافدون بأعداد كبيرة. يجلس رئيسك في العمل في المقدمة. أما الزبائن المهمون فها هم أولاء يجلسون في الصف الثاني. ينتصب رئيسك في العمل واقفاً كي يقدمك إلى الجمهور، وتسير أنت نحو المنصة. تتضاءل ثقتك بنفسك وأنت تقترب من مقدمة القاعة. تبدأ معدتك بالتشنج، وتتعرق راحتا كفيك، وتشعر بجفاف في فمك. تلتقط الأوراق التي دونت عليها ملاحظاتك بيدين ترتعشان. تقول في نفسك: أشكر الله على وجود مقرأة أضع أوراقى عليها. عندما تبدأ بالكلام تسمع صوتك يرتجف، وتبدأ بشرتك بالاحمرار خجلاً وارتباكاً.

أهلاً بكم في عالم رهبة المسرح!

إن عانيت هذه التجربة، فلتعلم أنك لست الوحيد في هذا المضمار. إنه إحساس يعاينه كل إنسان تقريباً. حتى أولئك الذين يظهرون، على نحو منتظم، أمام جماهير عريضة لا بد أن يكونوا قد خبروا معنى رهبة المسرح.

الممثلة الأمريكية العظيمة هيلين هابس كانت مشهورة؛ لأنها كانت تتقيأ في غرفة تبديل الملابس قبل أن تؤدي أي دور من الأدوار في أثناء مسيرة أعمالها التي استمرت أكثر من خمسين عاماً. لحسن الحظ، عرف باحثون في مجالي الاتصالات وعلم النفس عدة إستراتيجيات يمكنها أن تساعدك في التغلب على توتر أعصابك.

### الاستعداد عامل حاسم

اعرف جمهورك، والوسط الذي يحيط به:

يعرف الخطباء الناجحون كم يعد حاسماً عامل تعرفهم إلى كل من الجمهور، والوسط الذي يحيط به قبل إعداد عرض من العروض. تبادل الحديث مع عدد قليل من الناس الذين سيكونون بين أفراد جمهورك، اسأل عن آخرين ممن سيحضرون، وعن اهتماماتهم. حاول أن تكتشف ما الذي يعرفه أفراد الجمهور عن الموضوع. اكتشف أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين هذا الجمهور، وبين مجموعات أخرى سبق لك أن وقفت أمامها خطيباً.

إن تعرفك الوسط حيث ستقدم عرضك يعد ذا أهمية مماثلة لأهمية تعرفك إلى الجمهور. استكشف المكان الذي ستحدث إلى الناس

فيه، وتوجه إليه باكراً. تفقد جاهزية الأجهزة الصوتية. اجلس على أحد الكراسي، وانظر إلى القاعة من منظور الجمهور. افحص كل التجهيزات. لا تقترض شيئاً.

### جهاز أدواتك التي تحتاج إليها:

لا تستخف بمدى أهمية التحضير الجيد على صعيد تخفيف حدة القلق والتوتر عندك. عندما تعرف ما تريد إنجازه، وما تريد قوله، وكيفية قولك ما تريد سوف تصبح أقل قلقاً وتوتراً. ادعى مارك توين أن تحضير خطاب واحد من خطاباتة التي كان يرتجلها يستغرق ثلاثة أسابيع من وقته. وقال خطيب مفوه عظيم آخر، هو ونستون تشرشل: إن خطاباً يستغرق إلقاءه خمساً وأربعين دقيقة كان يتطلب منه تحضيراً يراوح زمنه بين 6 - 8 ساعات. أورد فيما يأتي أربع قواعد تحتاج إليها في إعدادك خطابك، أو عرضك.

**1- اعرف موضوعك الرئيس:** عندما تحاول أن تخدع الجماهير، فإنها تشعر بأنك تفعل، وعندما يشعرون بأنك لست أكيداً من المادة التي تتحدث عنها يفقدون الثقة بك. عدم استعدادك يجعلك - أنت المتحدث - قلقاً. لديك هموم، وبواعث قلق ناتجة عن الأسئلة التي لم تعثر لها على أجوبة؛ تشعر بالقلق لأنه ليس لديك من الكلام ما يكفي كي تقوله؛ تخاف أن تكون قد أخطأت في أمر ما من الأمور. تجنب هذه الأفكار المنتجة للقلق، وذلك بجعل نفسك خبيراً في الموضوع الذي تتحدث عنه.



2- جُنْد من الأدوات أكثر من الكم الذي تعتقد أنك في حاجة إلى استخدامه: إن كنت تعتقد أنك ستقدم عرضاً يستغرق خمس دقائق، فجهز من الأدوات ما يكفي لعرض يستغرق خمس عشرة دقيقة. خير لك أن تحذف شيئاً مما حضرت من أن تحتاج إلى قول شيء لم تحضره.

3- تخيل أسئلة يمكن أن يلقوها الناس عليك: اطلع على أجوبة قبل أن تلقي خطابك. حاول أن تدرج الأجوبة ضمن عرضك، أو احتفظ بها كي تجيب عن أسئلة يحتمل إلقاؤها عليك. إن قادة مؤسسة ساي، وموظفيها الكبار البارزين يستخدمون هذا الأسلوب عندما يخططون لمواجهة الصحافة. قبل يوم، أو يومين من موعد انعقاد المؤتمر الصحفي، يقدم الموظفون لقادتهم تلخيصاً موجزاً عن الأسئلة المحتملة، والأجوبة الممكنة؛ الأمر الذي يجعلهم أكثر ثقة بالنفس. بذلك يشعرون أنهم باتوا أكثر استعداداً.

4- استظهر ما ستقوله في الدقيقة الأولى من زمن خطابك، واحفظه عن ظهر قلب: سوف تعاني من أعلى مستوى من القلق في بداية خطابك. لذلك فإن استظهارك ما ستقوله في بداية الخطاب يجعلك أكثر شعوراً بالراحة. قد ترغب، أيضاً، في استظهار ما ستقوله في آخر دقيقة من زمن خطابك كي تختتم الموضوع بأسلوب مقنع.

**ركز اهتمامك على جمهورك لا على نفسك:**

معظمنا لا يحبون أن يشعروا بأنهم يتصرفون بطريقة تنافى ومقتضيات الذوق السليم. عندما نتحدث إلى مجموعة تتألف من

عشرين شخصاً هذا يعني أن ثمة أربعين عيناً تحقق إليك. إن بدأت تفكر بكل هذا الاهتمام، قد تشرع في التفكير في الهيئة التي تبدو عليها بدلاً من التركيز على إيصال رسالتك إلى مستمعيك. ينتقل تركيزك من جمهورك إلى ذاتك. عندما تركز على ذاتك يزداد خوفك من خشبة مسرح الحدث فتضطرب نوعية أدائك.

مذيعو التلفاز يعرفون هذا الأمر. يتجنبون، في الاستديوهات، النظر إلى أجهزة مراقبة الإرسال التلفازي عندما تكون الكاميرا مسيطرة عليهم. سيتشتت انتباههم إن هم شاهدوا أنفسهم عبر شاشات أجهزة مراقبة الإرسال. توصي بعض كتب مخاطبة الجماهير بأن يتمرن المرء وهو ينظر في مرآة. يا لها من نصيحة سيئة! جربها، ولسوف تعرف السبب. عندما تشرع بالتحدث سوف تلاحظ تعابير وجهك، وشعرك، وإيماءاتك؛ عندها لن تفكر في عرضك إلا قليلاً.

ما الذي يجب عليك عمله عندما تشعر بشيء من الخجل في أثناء تقديم عرضك؟ تحدث إلى المستمعين بوصفهم أفراداً. اختر أحدهم. قرر أن تتحدث مباشرة إليه، وافعل إلى أن يبدأ بالتبسم. ابتسم له تجد أنه من المحتمل أن يبادلِكَ الابتسامة بمثلها. ثم انتقل إلى فرد آخر من الجمهور وفكر: «سوف أبدأ بتوجيه حديثي إلى هذه السيدة، وأستمر إلى أن تحني رأسها». في حين أنت تتحدث، ابدأ بخفض رأسك، وشاهدها وهي تبادلِكَ الانحناء بمثلها. إن ما تفعله هو انتقال من تركيزك على ذاتك إلى التركيز على الجمهور.

## أعد تصنيف الأعراض الجسدية (المتعلقة بالجسد) بطريقة إيجابية

يشبه الأمر أكثر ما يشبه رياضياً يستعد لخوض غمار مباراة كبيرة، يُستنفر جسدك لدى إدلائك بحديث، أو إلقاءك خطاباً؛ تزداد ضربات قلبك سرعة، وتتغرق راحتا يديك، وترتجف ساقاك قليلاً. عندما يخبر الناس هذه الأحاسيس يعتقد بعضهم أنهم خائفون، ويقول آخرون في أنفسهم: «إنها الإثارة». من منطلق نفسياني، ثمة فارق ضئيل بين الخوف والإثارة. يكفي ذلك الفارق الوحيد في الأسماء التي يطلقها المرء على المسميات.

فكر في نشاط خطر كنت قد قمت به: الاشتراك في سباق دراجات، أو استخدام إحدى أجهزة الألعاب الخطرة في مدينة الملاهي. ما الذي تشعر به في البداية؟ لا تختلف ردود الأفعال النفسية عندك في هذه الحال عنها عندما تستهل تقديم عرض أو تشرع في إلقاء خطاب. يكون الاختلاف في إطلاق الأسماء على الأشياء، فأنت تسمي الأنشطة الأولى تسليية في حين تسمي النشاط الآخر المتعلق بتقديم العروض نشاطاً مثيراً. الأمران متشابهان من حيث علاقتهما بوظائف الجسد ومختلفان من حيث التصنيف. لذلك، عندما تشرع في إلقاء حديث، أو خطاب في المرة القادمة، صنف تجربتك المتعلقة بهذا الأمر بطريقة إيجابية.

ليس التصنيف سوى الخطوة الأولى. الناس الذين يرهبون الوقوف على خشبة مسرح الحدث رهبة شديدة غالباً ما يقولون في أنفسهم كلاماً يثير أعصابهم: «سيكون الأمر رهيباً.. ما الذي أتى بي إلى هنا؟!.. سأعرض نفسي للسخرية.. سيفادر الناس القاعة وأنا أدلي بحديثي.. ماذا لو كانوا يكرهونني؟» عندما تتحدث بهذه الطريقة قد تبدأ بتصديق ما تقول. يقنع الخطباء المتمرسون أنفسهم بأنهم سيؤدون أعمالاً عظيمة: «سوف أكون مؤثراً.. هذا مثير.. يا لها من فرصة رائعة!.. إنني واثق من حسن إعدادي ولسوف أجعل هذا الجمهور يقتنع بما أقول».

استخدم طاقتك - لا تتركها تستخدمك. قبل تقديمك عرضاً، أو إلقاءك خطاباً، تجول في المكان إن كان هذا ممكناً، وخذ بعض الأنفاس العميقة، وتمطّ. عندما تشرع في تقديم عرضك تحرك واستخدم الإيماءات. اجعل طاقتك العصبية تتفخ الحياة في خطابك.

### تجنب الانصياع للقواعد الصارمة

الناس الذين يعانون رهبة المسرح، ويرتّبون عندما يواجهون جمهور النظارة غالباً ما يلتزمون بقواعد صارمة يعتقدون أنها ضرورية من أجل تقديم عرض جيد. قال لنا موظف كبير في مؤسسة تعمل في مجال الحواسيب، وهو يعاني باستمرار رهبة مسرح الحدث: «كل خطاب جيد يبدأ بإلقاء فكاكة».

عشرون إستراتيجية للحد من رهبة مسرح الحدث.

- 1- عليك أن تفهم أن مستمعك يريدونك أن تحسن صنعا.
- 2- عليك أن تثق بأنك أعلم من جمهورك.
- 3- انسجم مع محيطك.
- 4- تعرف إلى بعض أفراد الجمهور قبل أن تبدأ بالكلام.
- 5- اختر موضوعات لديك بعض المعرفة بها.
- 6- حضر رسالتك، بل بالغ في تحضيرها في الحقيقة.
- 7- تخيل أسئلة يمكن أن تُلقى عليك.
- 8- استظهر (احفظ عن ظهر قلب) ما ستقوله في الدقائق الأولى والأخيرة من خطابك.
- 9- ركز على جمهورك، لا على نفسك.
- 10- لا تتمرن أمام مرآة.
- 11- لا تقل للجمهور، مطلقاً، إنك عصبي.
- 12- صنف استثماراتك الجسدانية من منطلق إيجابي، لا من منطلق سلبي.
- 13- تحدث عن نفسك من قواعدك «الصارمة» المتعلقة بإلقاء الخطاب.
- 16- كن مرناً، وقادراً على التكيف في أثناء إلقاءك خطاباً، أو تقديمك عرضاً.
- 17- افهم أنه لا يوجد أي عرض «بالغ الأهمية».
- 18- تذكر أنك لست ذلك الحكم الجيد القادر على تقدير درجة العصبية التي تبدو عليها.
- 19- صدق الإطراء الذي يقابل به خطابك.
- 20- فكر! خطط مقدماً كي تتجنب المشكلات.

يعتقد أحد العلماء المصحوبين بالقلق دوماً أنه «يوجد بعض النقاط التي لا بد من توافرها في كل الخطابات». منها توافر وسائل سمعية وبصرية، ووسائل بيانية ملونة. بعض الخطباء يذوبون عشقاً بالقواعد التي يتبعونها في أثناء إلقاءهم خطابات. في الحقيقة، لا يوجد أي نقطة من تلك النقاط تعد بمنزلة قاعدة إلزامية لا بد من توافرها لتقديم خطاب جيد. هل يمكن إلقاء خطاب جيد، أو تقديم عرض متميز دون إلقاء أي فكاهاة؟ بالتأكيد. هل لا بد من توافر نقاط محددة في العروض الممتازة؟ بالطبع لا. ثم إن كثيراً من الخطابات، والعروض البارزة الموجزة لم تستخدم وسائل بيانية ملونة على الإطلاق.

إليك شيئاً آخر كي تفكر فيه: معظم الناس يشعرون براحة أكبر وهم يجيبون عن أسئلة تلقى عليهم عبر جلسات تنعقد لهذا الغرض من الراحة التي يشعرون بها وهم يلقون خطابات. من المحتمل أن تفكر في أن عكس ذلك هو الصحيح. فالعروض تجهز مقدماً. لكن من الصعب تحضير جواب لكل سؤال افتراضي. يعتقد بعض الناس أن الإجابة عن الأسئلة أكثر إثارة للأعصاب، معظم الناس يعتقدون أن هذا الأمر غير صحيح. لماذا؟ لأن القواعد الصارمة التي يلتزم بها الناس في معرض إجاباتهم عن الأسئلة التي تلقى عليهم هي أقل بكثير من تلك التي ينبغي الالتزام بها في أثناء إلقاء الخطابات، أو تقديم العروض. من جانب آخر، يوجد لدى معظم الناس، تقريباً، قواعد قوية ذات صلة بالخطابات. كن مرناً. أسقط من اهتمامك القواعد الصارمة!

## فكر قبل أن تتكلم

تعلم بعض الأساليب البسيطة كي تتحكم في قلقك. فكر قبل تقديم عرضك بحيث تستطيع تجنب الأمور التي تثير أعصابك، أو تتمكن من السيطرة عليها. على سبيل المثال، ما العمل إن ارتجفت يداك؟ أسندهما إلى المقرأة. أو هل تعتقد أن الأوراق التي دونت عليها خطابك ستخشخش في أثناء حديثك؟ لماذا لا تشبك الأوراق التي دونت عليها ملاحظاتك بلوح مشبكي؟ إن أصبحت عصبياً لدرجة جعلت اللوح المشبكي الذي تحمله يرتجف بين يديك، فضع مدونة ملاحظاتك على الطاولة، أو على المقرأة. ماذا إن كانت بشرتك تتورد خجلاً وارتباكاً عندما تتعرض لما يثير أعصابك؟ يبدأ احمرار البشرة انطلاقاً من صدرك، ثم يزحف ببطء نحو عنقك. إن كان الأمر معك كذلك فبإمكانك أن تتلفع بلفاع مناسب يغطي الاحمرار.

## أنت لا تبدو عصبياً إلى حد بعيد

هل حدث هذا معك؟ انتهيت من تقديم عرضك، فسعى الناس إليك يقدمون لك التهاني. وبينما أنت تتبادل التحيات معهم كنت تفكر: «إن ما يفعلونه هو من قبيل لطفهم فقط. إنهم يعتقدون حقاً أنني أدت أداءً رديئاً. لقد تمكنوا من رؤيتي أرتجف، في حين كان العرق يتصبب مني». ثمة بحث يقول: ربما تكون مخطئاً فيما ذهبت إليه: الخطباء ليسوا دقيقين، في معظم الحالات، في تقدير مدى الحالة العصبية التي يبدون عليها.



بيد أن هذه التقديرات غير الدقيقة هي التي تغذي الرهبة من خشبة مسرح الحدث. عندما تعتقد أنك تبدو قلقاً، تشعر بأنك أكثر خوفاً كما لو كنت ترتقب شراً. وتستمر دورة الخوف والقلق إلى أن تؤثر في أدائك على نحو ملحوظ.

ليس التقليل من حدة رهبة خشبة مسرح الحدث أمراً سهلاً. إنه يتطلب منك تصرفاً واعياً. سوف يتعين عليك أن تجرب الأساليب التي فصلناها في هذا الكتاب أمام جماهير حقيقية. لكن إن كنت جيد الاستعداد، وراغباً في نبذ الأفكار المغلوطة المرتبطة بالخطابة، فستستطيع أن تحد من رهبة خشبة مسرح الحدث، وقد تكون قادراً على اختراق تلك الرهبة والإجهاز عليها. وسوف تكسب المرونة، والثقة بالنفس اللازمتين لتحويل المحنة المخيفة إلى تجربة ناجحة ومنعشة.

### قراءات إضافية

*Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension* edited by John A. Daly, James C. McCroskey, Joe Ayres, and Timothy Hopf (1997, Hampton Press)

*Conquer Your Speechfright: Learn How to Overcome the Nervousness of Public Speaking* by Karen Kangas Dwyer (1998, Harcourt Brace College Publishers)

*Overcoming Your Fear of Public Speaking: A Proven Method* by Michael T. Motley (1997, Houghton Mifflin)

*Never Be Nervous Again* by Dorothy Sarnoff with Gaylen Moore (1987, Fawcett Columbine)



## تقديم عرضك

لقد أعددت عرضك بعناية - هدفك واضح، وأنت تفهم جمهورك، وقد أحكمت بناء خطابك الذي تزمع إلقاءه، واتخذت الخطوات الكفيلة بالسيطرة على رهبة خشبة مسرح الحدث. المواد المختارة التي سندرجها في هذا الفصل تشرح لك ما يمكنك عمله في أثناء إلقاء خطابك كي تزيد من فرص تحقيقك النتائج التي تتوخاها. عبر أمثلة، ونماذج لخطابات ناجحة وشهيرة يمكنك أن تتعلم كيف تستقطب انتباه مستمعيك منذ اللحظة الأولى التي تستهل فيها خطابك حتى انتهاء الخطاب. هل يوجد بعض النقاط الرئيسية في هذا المجال؟ حمل جمهورك على الاندماج في موضوع خطابك الأساسي، والإفادة من حضورك الجسداني (المتعلق بالجسد، وإيماءاته) في إبقاء مستمعيك منتبهين لك.

يعنى هذا الفصل، أيضاً، بما ينظر إليه كثير من الناس على أنه جزء مخيف من أجزاء تقديم أي عرض: الجزء المتعلق بإلقاء أسئلة، والإجابة عنها الذي يعقب انتهاءك من تقديم عرضك، أو إلقاء خطابك. الأسئلة والأجوبة، وأنماط أخرى من تبادل الحديث بطريقة

فورية ومباشرة بوسعها أن تثير أعصاب المتحدثين المتمرسين، وأن  
تحل عزيمنتهم، وأن تفقدهم شجاعتهم ورباطة جأشهم. لكن بشحك  
مهاراتك المتعلقة بالإصفاء، تستطيع تطويع استجابتك لكل من يلقي  
عليك سؤالاً بأساليب قادرة على تبديد التوتر، وفتح أذهان جمهورك  
بوصفهم أفراداً لتلقي مزيد من النقاط التي يتعين عليك عرضها.



## هل تعد عروضك ملهمة؟

أحد خطابات التاريخ العظيمة  
تعلم دروساً مذهلة

هل حدث لك أن جعل أحدُ خطاباتك مستمعيك يتظاهرون في الشوارع على مدى ثلاثة أيام في أجواء من الصخب، والشغب، والمرح العارم؟ هذا ما تمخض به خطاب الرئيس الأمريكي جون اف. كندي الذي ألقاه في برلين الغربية. أكثر من مليون إنسان تقاطروا في صفوف طويلة إلى رودولف وايلد بلاتز في المدينة المقسمة كي يستمعوا إلى الرئيس الأمريكي الشاب الذي اختُبرت مقاومته للشيوعية اختباراً شديداً بسبب الفشل الذريع في خليج الخنازير، كما اختُبرت في أزمة الصواريخ الكورية، وفي مسألة جدار برلين ذاتها. ربما كان ذاك الاحتشاد الأكبر تجمعاً في تاريخ البشرية. كان سكان برلين الغربية في حاجة ماسة إلى إعادة تأكيد؛ شعروا بأنهم باتوا معزولين بفعل الجدار الذي بني حديثاً.

في دقائق قليلة، استطاع كندي الذي كان يخاطب الناس عبر مترجم فوري أن يخلق ثورة من الحماسة في نفوس مستمعيه. لقد حثهم خطابه على التظاهر في الشوارع على مدى ثلاثة أيام متتالية إلى أن تمكنت قوات الشرطة والجيش من استعادة السيطرة على الأوضاع.

ما السر الذي كان كامناً وراء قوة كندي؟ كيف تواصل مع جمهوره بهذه القوة؟ ما الدروس التي يمكن أن يفاد منها في هذا الخطاب الخارق للعادة؛ بالرغم من قصر زمنه، وبساطته؟ هل يمكن الاستفادة من الدروس المستفادة منه على صعيد إعداد عروض عمل نموذجية؟

إن النظر إلى خطاب كندي بعناية، وبشيء من التفصيل يثمر ستة دروس بوسعها أن تساعدك على إعداد خطاباتك. إن لم يصل بك الأمر إلى حمل الناس على التظاهر في الشوارع، فإنك تستطيع على الأقل أن تجعل عروضك، وخطاباتك، ومحادثاتك أبقى في الذاكرة من المحادثات التجارية العادية.

### 1- اكتب خطابك بنفسك

لقد كتب كندي خطابه القصير بنفسه، وأصر على إلقائه بنفسه؛ بالرغم من اعتراضات القيادة العسكرية. كان جنرالات الجيش قلقين من أن يحمل الخطاب مواطني برلين المتوتري الأعصاب على إثارة أعمال شغب؛ وهذا ما فعلوه حقيقةً. النقطة المهمة في الموضوع هي أن كندي تجنب الأسلوب البيروقراطي في الخطاب، وتحاشى عن الإطالة لأنه لم يكن لديه الوقت الذي يسمح له بالإطناب، وكثرة الكلام. أعد خطابه على عجل عبر الأيام القليلة التي سبقت زمن الحدث، وهو في

طريقه إلى برلين. مفتقراً إلى الموارد الحكومية المعتادة التي تساعد في مثل هذه المناسبة، أُجبر كندي على جعل خطابه بسيطاً.

أظهر الخطاب، أيضاً، معتقداته بحميمية أكبر من أي خطاب خطه له كتبه خطاباته على الإطلاق. وهذا هو أول درس يمكن أن يفيد منه المتحدثون في شؤون تجارية. بدلاً من أن تطلب من موظفيك أن يدونوا لك بعض الملاحظات مما يعتقدون أنه يجب عليك قوله، خذ ما تحتاج إليه من وقت كي تحدد النقاط الرئيسة بنفسك لنفسك، ثم اعهد إلى الباحثين العاملين معك بأن يضيفوا أي تفصيل فاتك تدوينه؛ بتلك الطريقة يزداد احتمال إظهار العرض لمعتقداتك وتفكيرك.

## 2- اجعل عرضك بسيطاً وصادقاً

ينتمي الخطاب إلى مجموعة مختارة من الخطابات التي تعمر في الذاكرة طويلاً، وتستغرق من الوقت عشر دقائق، أو أقل من ذلك، وتركز على موضوع واحد واضح. إنه الكمال، والإيجاز، والبساطة المتطابقة مع مناسبة مهمة يتمخض بها خطابٌ بلاغي، وبياني ذهبي. كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل والسذاجة أيضاً؛ وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن الصحيح باستخدام أقل قدر ممكن من الكلمات. خطاب لنكولن في غتسبرغ، وخطاب مارتن لوتر كينغ، دجي آر. الذي قال فيه «... لدي حلم»، وكذلك «خطبة عظة الجبل»؛ كلها تتضمن هذه العناصر التي تجعل الخطابات عصية على النسيان. كلمة رونالد ريغان التأيينية التي ألقاها بمناسبة مأساة



تشالنجر تقترب من هذا النموذج؛ الزمن هو الحكم على قوة الخطاب التي تبقيه حياً في الذاكرة.

في كل حالة من الحالات التي استعرضناها نجد أن وضوح الخطيب المطلق، وإيمانه الراسخ يأتیان في المقدمة، ثم تتبعهما البساطة، وفن الإلقاء. أخيراً، يتصف الخطاب بأنه كان ناجحاً في اللحظة التي يخلده فيها التاريخ، ويبقى حياً في الذاكرة.

في حالة كندي، كان الخطاب عن الحرية، وعن وحدة الشعوب الحرة، منهم مواطنو برلين. يقول كندي: الشيوعية هي عدو الحرية، بيد أنها لا تستطيع أن تنتشر في كل مكان برغم عن الشعوب الحرة. يقول كندي: «بالرغم من أن دون الحرية صعوبات جمة، وبالرغم من أن الديمقراطية ليست مثلاً للكمال، لكن هذا لا يعطينا الحق مطلقاً في بناء جدار كي نجر شعبنا خلفه». إن كلماته لا تنسى؛ لأنها تعاملت، مباشرة، مع الواقع القاسي الذي يجابه مواطني برلين. لم يحاول كندي أن يجمل حقيقة الموقف البشعة، بل جابه جدية الأزمة السياسية بمزيج من العاطفة والقوة.

### 3- لبّ احتياجات جمهورك

لقد فهم كندي، على نحو جوهري، احتياجات مواطني برلين، وجعلها محور خطابه. لقد حال جدار برلين، لتوه، بينهم وبين الحرية، وبات مفهوماً أنهم يشعرون بالعزلة، وبخطر تخلي الغرب عنهم. هل تؤازرهم أم يركبهم؟

تألق كندي في معالجة هذه الاهتمامات عبر حديثه عن الحرية بوصفها غير قابلة للتجزئة حينما قال: «إذاً، اسمحوا لي أن أطلب منكم، قبل أن أختتم خطابي، أن تتطلعوا إلى أبعد من الأخطار القائمة اليوم؛ إلى آمال الغد، إلى ما هو أكثر من حرية مدينة برلين وحدها، أو إلى حرية بلدكم (ألمانيا)، أن تتطلعوا إلى تقدم الحرية في كل مكان، إلى ما ينتظرنا خلف الجدار؛ إلى يوم ننعّم فيه بالسلام والعدالة ليس لكم وحدكم وليس لنا وحدنا، بل لكل أبناء الجنس البشري». وأضاف:

«إن الحرية غير قابلة للتجزئة، وعندما يستبعد إنسان واحد، فهذا يعني أن الناس جميعاً ليسوا أحراراً. عندما نستطيع أن نتطلع قدماً إلى الأمام: إلى اليوم الذي تعود فيه هذه المدينة إلى وضعها الطبيعي بوصفها مدينة واحدة، وتخرط هذه البلاد، وقارة أوروبا العظيمة هذه في عالم ينعم بالسلام، ويحدوه الأمل. عندما يتحقق ذلك اليوم أخيراً، ولسوف يتحقق، يستطيع أهل برلين الغربية أن ينعموا بالرضى الرصين كونهم عاشوا نحو عقدين من الزمن على خطوط المجابهة الأمامية».

كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل،  
وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن  
الصحيح باستخدام أقل قدر ممكن من الكلمات

«كل الأحرار أينما وجدوا فهم مواطنو برلين، وبوصفي رجلاً حراً،  
أفخر حين أقول: أنا مواطن من برلين».

بمؤازرتهم، وضم جهده إلى جهودهم فيما يتعلق بقضية الحرية،  
عالج كندي أكثر مخاوف جمهوره تجذراً. «أنا مواطن من برلين»، هذا  
الكلام هو ما رغبت المدينة في سماعه على وجه التحديد.

#### 4- ناشد جمهورك عبر قضية أكبر من مصالحهم الذاتية

نحن - بني البشر - نبلاء، وأنانيون في آن معاً. إن كنت تخطب ودنا  
عبر مصالحنا الذاتية فقط، فسوف نصغي إليك، وقد نشمن كلماتك،  
بيد أننا لن نحترمك. نحن نعرف معنى إرضاء النزوات والرغبات،  
وسرعان ما ندرك ذلك. إن الميل لإرضاء نزوات الجماهير هو ما يؤدي  
بمعظم الخطابات السياسية، هذه الأيام، إلى عالم النسيان. لقد فهم  
كندي أن ما يفعله ربما يكون صعباً لمواطني برلين، وقد يمثل خطراً  
عليهم (وعلى مواطني العالم الحر)، بيد أن مبدأ القضية يستحق من  
الناس أن يقاتلوا من أجله. كي تستهض، هم جماهيرك - وتحملهم  
على التمرد - يجب عليك أن تبين لهم كيف أن المصلحة الذاتية تتطابق  
مع أسس المبادئ منها؛ الأمر الذي يجعل التضحية الشخصية واجباً  
مستحقاً إن لزم الأمر.

#### 5- اندمج في جمهورك

بوسعك أن تعظ جمهوراً عن أمور عظيمة، على أي حال، إن لاحظت  
الجماهير أنك بعيد عنها، بيد أن البعد عن الجماهير يعد مفارقة

أخرى تسبب متاعب للخطباء. يجب عليك أن تجد طرقاً تجعلك تتماثل مع جمهورك، ثم إنه يجب عليك أن تجعل التماثل بينك وبين جمهورك واضحاً في وقت باكر، وأن تجعله يستمر؛ عند ذلك فإن جمهورك يمكنه أن يستقبل رسالتك بقلوب مفتوحة. إنها طريقة لبناء الثقة في مرحلة مبكرة. ترغب الجماهير في أن يكون للخطباء مصداقية، وأن يكونوا أهلاً للثقة. لا تستطيع أن تكون محل ثقة الجمهور إن لم تستطع أن تعثر على وسيلة تمكنك من التواصل معهم.

لقد أدرك كندي هذه الحقيقة، وأدرك أن الخطوة الأولى التي يجب عليه اتخاذها هي الاقتراب من الجمهور بالمعنى ذي الدلالة الرمزية الضرورية التي تظهر أنه يتفهم مشكلاتهم.

#### 6- كرر استخدام عبارة بارزة جديدة بأن تُذكر

لقد كان في خطاب كندي كثير من التكرار برغم قصره. إنها أكثر الوسائل اللغوية المفردة أهمية في صناعة الخطاب. تجد الجماهير صعوبة في تذكر ما تسمعه - تشير كل الدراسات إلى أن الجماهير لا تتذكر إلا نسبة مئوية ضئيلة من العروض التي تشاهدها - والتكرار يساعد الجماهير على البقاء في حالة جيدة، ويشعرهم بنوع من السيادة على المناسبة. لذلك قاوم الإغراء الذي يدعوك إلى محاولة الظهور بمظهر الذكي على حساب جمهورك، وابتحث بدلاً من ذلك عن أساليب تمكنك من تكرار ذكر رسالتك الأساسية؛ بحيث تبقى حية في

ذاكرة الجمهور. أعاد كندي عبارات كثيرة أكثر من مرة في خطاب برلين في بداية خطابه، وقبل أن يختمه أيضاً:

«يوجد كثير من الناس في العالم لا يفهمون حقاً، أو لنقل إنهم لا يفهمون ماهية القضية العظيمة القائمة بين العالم الحر والعالم الشيوعي، فليأتوا إلى برلين. بعض الناس يقولون: إن الشيوعية هي موجة المستقبل، فليأتوا إلى برلين. وثمة من يقول في أوروبا وغيرها: نستطيع أن نعمل مع الشيوعيين، فليأتوا إلى برلين. ويوجد عدد قليل من الناس يقولون: صحيح أن الشيوعية نظام شيطاني، لكنه يسمح لنا بأن نحقق تقدماً اقتصادياً، فليأتوا إلى برلين».

هل هو خطاب الكتابة المبرومة الهلامية؟

من المستحيل أن تناقش خطاب كندي الذي ألقاه في برلين دون أن تشير إشارة عابرة، على الأقل، إلى الهفوة الطفيفة التي أعزت بعض الناس بإطلاق اسم «خطاب الكتابة المبرومة الهلامية» عليه. إن كلمة «بولينر» Berlier الألمانية تعني «برلينيا»، كما أنها تشير إلى نوع من أنواع الحلوى الألمانية ترجمة تعبير كندي المتقد:

«I take pride in words Ich bin ein Berliner»

تغني حرفياً: أفخر بالقول: «أنا كتابة مبرومة هلامية» (كي يقول أنا برليني، كان على كندي أن يقول: «Ich bin Berliner» من حسن حظ كندي، أن التسامح أرحب مدى مع الخطأ الذي يرتكب في الخطاب المرتجل منه في الخطاب المكتوب في الحقيقة، الدقة مطلوبة، بيد أن الصدق، والإخلاص، والعاطفة أكثر أهمية.

إن اللحظة التاريخية التي يتوحد فيها الخطيب مع القضية ليصنع خطاباً لا ينسى هي نادرة الحدوث. لكن عندما تحدث يتردد صدى الكلمات عبر السنين لتلهمنا بعد أن يمضي كل من اللحظة، والخطيب، والقضية. نستطيع أن نتعلم دروساً من اللحظة التاريخية، وأن نطبقها في خطاباتنا. قد تكون النتيجة ضرباً من البلاغة والبيان العظيمين؛ حتى إن لم تصل الأمور بمستمعيك إلى التظاهر، وممارسة أعمال شغب في الشوارع.

---

### قراءات إضافية

*Lend Me Your Ears: Great Speeches in History* revised edition  
(1997, Norton)

*The Lost Art of the Great Speech: How to Write One—How to  
Deliver It* (1999, AMACOM)





## خمس طرق مذهلة للشروع في تقديم عرض

عدد الناس القادرين على افتتاح عرضهم بإلقاء فكاهة مستساغة قليل جداً.

لماذا يواظب كثير من المتحدثين على ترويض أشياء تكاد تكون مستحيلة؟ لماذا يضعون أنفسهم تحت تأثير ضغط من هذا النوع مع أنهم غير مضطرين إلى ذلك؟ الدقيقة الأولى والثانية من تقديم أي عرض هما الأسوأ دوماً، تقريباً، في زمن تقديم أي عرض. لماذا تتصرف بثقة مفرطة عبر مقارنة مضمونة الفشل في النهاية؟

جرب هذا في البيت. شاهد جه لينو وهو يقدم مونولوجاً افتتاحياً في ليلة نموذجية. أحص عدد الفكاهات، ثم عدد الفكاهات الفاشلة التي لا تضحك برغم وجود جمهور استديو قابل للإثارة إلى حد بعيد، ثم اسأل نفسك: كم مرة ضحكت؟ قد تكون النسبة 20-10-2. قد يكون الرقم الأخير أعلى بقليل إن كان العرض في ليلة جمعة، وإن كنت مسروراً كونك شاهدته في أسبوع آخر.



النقطة المهمة هي أن الحصول على الفكاهات الجيدة صعب، وأصعب منه أمر إلقائها، وهي برغم ذلك سرعان ما يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة). لا تفعلها. لا تلقِ فكاهات افتتاحية.

يوجد طريقة أفضل. ثمة بحث منبثق من حقول علم الأعصاب والإدراك يشير إلى أن أفضل طريقة قد تكون ذات صلة ببنية أدمغتنا.

لنبدأ بإعادة صياغة السؤال الذي يورط المتحدثين في متاعب بالمقام الأول. كثيرون هم المتحدثون الذين يسألون أنفسهم: «كيف أجعل هذه المحادثة التي تبعث على الكآبة تظهر لجمهوري أنني شخص مرح حقاً؟».

السؤال الذي ينبغي أن تلقيه على نفسك بدلاً من هذا هو: «ما أفضل السبل الكفيلة بجذب هذا الجمهور الخاص إلى الموضوع الذي سأحدثهم عنه عندما أكون بينهم؟».

والجواب عن ذاك السؤال هو: قُصَّ عليهم قصة. القصص التي تروى بأسلوب جيد تجعلنا نهتم منذ البداية؛ لأنها تتضمن مثيرات روائية تجعلنا نرغب في استكشاف ما الذي سيحدث. حتى إن سبق لنا أن سمعنا القصة، فإن الإدراك ذاته يولد متعة، إذا تضمنت القصة تحويلاً جديداً خاصة. وإن كانت القصة تتطوي على فكرة مميزة، فإننا نستطيع أن نسقطها على مواقفنا الراهنة حتى إن كنا قد سمعنا القصة مرات عديدة من قبل.

بيد أن الحاجة إلى القصص قد تكون ذات بعد جوهري أكثر من هذا. في كتابه «العقل الأدبي» يحاجج مارك ترنر، وهو عضو في معهد

الدراسة المتقدمة في برينسون، إن. دج. في أن عقولنا تعمل، على نحو أساسي، عبر الحصول على القصص القديمة والحديثة وإسقاطها على مواقفنا الراهنة كي نتمكن من فهمها، وإدراك المراد منها. يرفد عمل ترنر غيره من الأعمال في حقل الإدراك كي يسلط الضوء على طرائق نتعلم عبرها مادة جديدة.

يقول ترنر: إن أكثر القصص التي تلائم هذا النشاط هي الحكاية الرمزية ذات المغزى الأخلاقي على وجه الخصوص. لنأخذ، على سبيل المثال، قصة الثور والحمار. كان ذات يوم ثمة مزارع ثري يفهم لغة الحيوانات. كان ثوره يعمل طوال النهار، ويعود إلى حيث يبيت كل ليلة منهك القوى ونكداً. وكان الإسطبل الذي يبيت فيه مشتركاً بينه وبين الحمار. لاحظ الثور أن الحمار ينعم بالراحة وبالطعام الجيد؛ لأن المزارع، فيما يبدو، لا يجهد في العمل.

جاء يوم لم يعد الثور فيه قادراً على التحمل أكثر. «كيف أكابد المشقة في عملي كل يوم في حين أنت تبقى جالساً حيث أنت دون أن تعمل شيئاً؟ إن هذا ليس عدلاً!».

أجاب الحمار: «جرب ما سأقوله لك: عندما تساق غداً إلى الحقل، تظاهر بأنك مريض. اضطجع على الأرض، وامتنع عن النهوض، حتى إن انهالوا عليك ضرباً. جرب هذا على مدى يوم، أو يومين ولن يكون عليك أن تجهد نفسك في العمل من جديد».

لسوء حظ الحيوانين، كان المزارع ينصت مصادفة لحديثهما. وهكذا، عندما بدا أن الثور مريض في اليوم اللاحق، قال المزارع لعماله: «اذهبوا وسوقوا الحمار الكسول، واجعلوه يعمل عمل الثور!».

يمكن أن تستخدم مثل هذه الحكاية بأساليب متعددة في سياق العمل والتجارة. تبعاً لترنر، إن كثيراً من أنشطتنا الذهنية المهمة تنتج عما نفعله بحكايات من هذا القبيل.

«... الحصول على الفكاهات الجيدة صعب، وأصعب منه أمر إلقائها، وهي برغم ذلك سرعان ما يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة)».

أولاً، نحن نهتم، دوماً، بالتنبؤ بنتائج أعمالنا، ونتائج الأعمال، والأحداث التي تدور حولنا. القصص الجيدة - على شاكلة هذه الحكاية - تساعدنا على تحقيق ذلك؛ لأننا نستطيع أن نتناول نتائج القصة، ونتخيل كيف يمكن أن نستنبط منها حلولاً لمشكلاتنا عندما نكون في مواقف موازية.

نقوم، أيضاً، بالأحداث وما تمخضت به من عواقب - هل نحب أن يحصل معنا ما حدث للحمار؟ أكثر من ذلك، نخطط أعمالنا، وأعمال الآخرين، ونفسرها باستخدام المخطط الذهني الذي يوفره عدد لا حصر له من قصص - على شاكلة هذه الحكاية. أفسر هذا الأمر بطريقة أخرى: نحاكي في أذهانتنا، على نحو متواصل، نصوص

سيناريوهات نتخيل عبرها الأصناف ذاتها من الممثلين، والأعمال الدرامية، والمواقف التي تمنحنا إياها القصص.

كيف ينسحب هذا المخطط الذهني على بدايات العروض؟ إن كان الذهن يعمل بهذه الطريقة، فإن وسيلة يمكن أن يستخدمها الخطباء لجعل الجماهير يتحمسون لرسالاتهم إنما تكون بتوزيعهم أدواراً عليهم عبر قصص يقصونها عليهم.

أورد فيما يلي خمس طرق للإفادة من أعمال أذهان الجماهير من الداخل.

يكمن الرهان على هذه الطرق في إشراك جمهورك في موضوعك، واهتمامه به من البداية إلى النهاية.

1- احك لهم حكاية: لكي تحكي حكاية تشد المستمعين إليها، يتعين عليك أن تعرف أمرين اثنين: أولاً، ما العاطفة الأساسية التي تحاول إثارتها عند جمهورك؟ ثانياً، ما القرار الرئيس، أو المعضلة التي تريد من جمهورك أن يأخذها في الحسبان؟ تستطيع، بعد ذلك، أن تختار حكاية وثيقة الصلة بجمهورك وبموضوعك.

كي نستعرض مثالاً بسيطاً، لنقل: إنك تدير شركة حديثة العهد، وأن بعض عمالك يفقدون الأمل؛ لأنه بعد دخول السنة الثانية على انطلاقة الشركة لا تلوح في الأفق بارقة أمل على صعيد تحقيق أرباح. يتعين عليك أن تستنهض الهمة، وتقنعهم أن يتحملوا تلك الأوضاع مدة سنة أخرى على الأقل. من الواضح أن العاطفة الأساسية في هذه الحالة هي

الإحباط، والقرار الرئيس يفضي إلى الاستمرار، أو الانسحاب. الحكاية المناسبة في هذه الحالة هي حكاية السلحفاة والأرنب.

إن بدت الحكاية الوحيدة التي استطعت أن تطلع بها شديدة الابتذال لكثرة ما قيلت؛ وبذلك لم تتمكن من جذب جمهورك، ألبس الحكاية حلة جديدة عبر إدخال تعديلات عليها تجعلها ملائمة لمجموعتك الخاصة. يمكنك أيضاً أن تجعل الحكاية مفعمة بالحياة عبر إغنائها بشيء من التفاصيل الرئيسة المتعلقة بالموقف الراهن؛ الأمر الذي يزود مستمعك بالمتعة والفائدة معاً.

ما أريد قوله هو: إن الجمهور سوف يستمتع بحكاية قديمة يعاد سردها بعد إنعاشها بتفاصيل جديدة.

يوجد مصادر كثيرة ومتنوعة يمكن أن تستقى منها الحكايات، منها التقاليد الدينية، وغيرها من التقاليد. إن اختيار المصدر يعتمد على نوعية الجمهور.

2- اسرد قصة شخصية نادرة حدثت معك، وكيف تورطت في الموضوع الخاص بها: يمكن أن تكون مسلية أيضاً. كلما كان الخطيب أكثر تقديراً لمكانة جمهوره، جعلهم ذلك ينظرون إلى افتتاحية خطابه بوصفها جذابة وأخاذة. يمكن لكبير المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات أن يخبر موظفيه عن وقت كان يلعب فيه مع أطفاله ألعاب فيديو في إحدى الليالي عندما رن جرس الهاتف. تناول سماعة الهاتف: إنه صوت جن التي تشغل منصب النائب الأول لرئيس الشركة. سألها كبير المديرين التنفيذيين: «لماذا تتصلين بي ليلة الجمعة؟ إنني أعب

لعبة فيديو، وأنا منسجم معها؟» قالت له كبيرة نواب رئيس الشركة: «حسنٌ إذاً، لدي أخبار جيدة، وأخرى سيئة. أما الأخبار السيئة فهي أنك قد خسرت لعبة الفيديو».

ليست هذه القصة إلا ضرباً من المزاح. إن لم تضحك منها، يكون ذلك بمنزلة تأكيد لفكرتنا: صناعة الدعابة والفكاهة هي من الصعوبة بمكان. أما إن ضحكت، فهذا يعني أن يومك قد شهد تحسناً طفيفاً ليس إلا. الحكايات الشخصية تجدي نفعاً، وتبلي بلاءً حسناً إذا ما تضمنت تفصيلاً بالموضوع شريطة ألا تضيع فاعلية القصة، والغاية من سردها في خضم تفاصيل تافهة. لما كان الناس نادراً ما يهتمون بتفاصيل حياتك، فإنه يجب عليك توخي الحيلة، والحذر من الوقوع بالخطأ.

بدايات جديدة بأن تحتل مكانها في سجل الذاكرة:

كيف شرع قلة من الخطباء العظميين بتقديم عروضهم

آرت بوش وولد يخاطب خريجي كلية القانون:

في السابع من أيار (مايو) 1977، ألقى بوش وولد خطاب يوم الافتتاح في كلية قانون كولبوس التابعة للجامعة الكاثوليكية، في واشنطن، دي. سي. بعد عدد قليل من كلمات الشكر، بدأ بوش وولد خطابه قائلاً:

لست غريباً في عالم المحاماة، بدأ اهتمامي بالقانون، أول مرة، عندما كنت أعمل في باريس لمصلحة هيرالد تريبيون، وقمت بتغطية وقائع محاكمة شاب وقتاة كانا قد ضُبطا متلبسين في وضع شديد الإثارة للشبهة، وهما داخل سيارة فولكس فاكن.

الآن، اهتم كل الناس في فرنسا بالقضية؛ لأنها مرتبطة بسيارة صغيرة الحجم كتلك. حاجج محامي الدفاع بقوله:

إنه لمن المستحيل أن يكون الزوجان قد مارسا ما اتهما به في سيارة بحجم الفولكس فاكن. قال القاضي: إنه لا يدري هل هذا الأمر صحيحاً أم لا، لذلك كلف لجنة دراسة الموضوع. استغرق الأمر ستة أشهر من وقت اللجنة كي تصدر حكمها الذي جاء فيه: «إن الأمر كان ممكناً بيد أنه بالغ الصعوبة».

**سلمان رشدي يلقي خطاباً أمام طلبة كلية الصحافة التابعة  
لجامعة كولومبيا**

في الحادي عشر من كانون الأول (ديسمبر) 1991، خرج الكاتب سلمان رشدي من حيث كان يختبئ مدة طويلة من الزمن ليخطب في رهط من الأعيان والوجهاء المرموقين المدعوين إلى حفل عشاء احتفالاً بمرور مائتي عام على إجراء أول تعديل دستوري. لاحظ كيف يستخدم سلمان رشدي حكايته ذات الدلالة الرمزية وسيلة تهدف إلى إيجاد نوع من التعاطف مع محنته المثلة بإهدار آية الله الخميني دمه بسبب استخفافه بالرموز الدينية والمقدسات. منطاد يطير بفعل تسخين الهواء كان يتحرك برفق فوق هوة لا قرار لها وعلى متته عدد من الركاب. بدأ الهواء يتسرب من المنطاد، فشرع يهبط. الهوة المظلمة التي لا قرار لها أخذت بالاقتراب يا لها من بلية محققة! لا يقوى المنطاد المعطوب على إيصال أكثر من شخص واحد إلى شاطئ السلامة يجب التضحية بمجموعة كي يسلم شخص واحد! لكن من ينبغي أن يبقى حياً، ومن يجب أن يموت؟ للحقيقة أقول: إن المجتمعات



التي تتقاذفها النزاعات في كل مكان تلجأ إلى الاحتكام إلى خيارات من هذا القبيل - على نحو منتظم - دونما إحساس بوخزات الضمير. إن الحكاية التي أوردتها تظهر الواقع القائم في تلك المجتمعات، حيث يحتاج المتحدثون استناداً إلى الحسنات والسيئات النسبية للقضايا المجازية التي يضعونها في فم المصيبة، إنهم يرون أن حق الإنسان في البقاء حياً يزداد، أو ينقص تبعاً لفضائله ونقائصه - أي ربما يكون صحيحاً أننا ولدنا متساوين، لكن بعد ذلك، تختلف قيمة حياة كل منا عن قيمة شخص آخر فيما يرون. لقد قضيت أكثر من ألف يوم في منطاد يشبه الذي ذكرت، ولكن، واحسرتاه، ليست التجربة التي أعيشها لهواً، لا لعباً.

#### وينستون تشرشل يخاطب البرلمان

في الثالث عشر من أيار (مايو) 1940، ألقى وينستون تشرشل خطاباً في البرلمان بوصفه رئيس الوزراء الجديد المسؤول عن البلد الذي تأخر في الاستعداد للدفاع عن نفسه بسبب الخطر النازي الذي يتوعد به. لاحظ كيف يضع مستمعيه في صلب الموقف منذ البداية؛ فصاحته وبلاغته تتبعان من أسلوبه السردي البسيط والمباشر الذي استهل به خطابه: تلقيت مساء يوم الجمعة الماضي أمر تكليفي بتأليف حكومة جديدة من صاحب الجلالة. لقد تجلت في تكليفي إرادة البرلمان والأمة أن تشارك كل الأحزاب في الحكومة على أوسع قاعدة ممكنة لقد أنجزت الجزء الأكثر أهمية من هذه المهمة ذات الأهمية القصوى. فقد تم تأليف حكومة حرب من خمسة أعضاء يمثلون مع حزب العمل، والمعارضة، والليبراليين وحدة الأمة.



كان من الضرورة بمكان إنجاز تأليف الحكومة في يوم واحد فقط نظراً إلى الحاجة الملحة جداً، وضراوة الأحداث.  
... إنني أدعو المجلس، الآن، لإقرار الخطوات التي تم اتخاذها، وإعلانه عن منح الثقة للحكومة الجديدة.

أقول للمجلس ما قلته للوزراء المشاركين في الحكومة: ليس لدي ما أقدمه سوى دمي، وأقصى ما أستطيع أن أبذل من الجهد، ودموعي، وعريقي. دوننا محنة تبعث على أقصى درجات الحزن والمرارة. وأمامنا أشهر، وأشهر كثيرة وطويلة من الكفاح والمعاناة.  
هل تريد معرفة سياستنا؟ أقول: إنها تتمثل في شن حرب شاملة براً، وبحراً، وجواً. حرب نشنّها بكل ما أوتينا من قوة، ومدد من الله على الطغيان الوحشي الذي لم تشهد له مثيلاً سجلات الجريمة الإنسانية المظلمة والمحزنة.  
تلك هي سياستنا.

أتسألون ما هو هدفنا؟ أستطيع أن أجيب بكلمة واحدة. إنه النصر. النصر مهما بلغ الثمن - النصر حتف أنف كل الأهوال، والإرهاب - النصر مهما طال الطريق، وبعدت المسافة، وصعبت المهمة، لأنه لا حياة لنا دون تحقيق النصر. علينا أن ندرك أنه لن يكتب البقاء للإمبراطورية البريطانية، ولكل ما ناضلت من أجله، لا لبواعث الحياة، ومحفزاتها التي تراكمت عبر العصور إلا بتحريك الجنس البشري قدماً إلى الأمام في سبيل تحقيق هدفه.  
أقبل تكليفي بهذه المهمة مستبشراً، ومفعماً بالأمل. وأشعر متيقناً بأن قضيتنا لن تعاني الإخفاق على أيدي الرجال.

أشعر - في ظل هذه الظروف، وفي هذا الوقت- بالحاجة إلى طلب المساعدة من الجميع، وأشعر بالحاجة إلى القول: «هلموا إذاً، لنمض قدماً إلى الأمام مجتمعين، ومسلحين بقوتنا الموحدة».

3- ألق سؤالاً يكون الغرض منه إما تحريك العاطفة الأساسية التي تود إثارتها بحيث تجعلها تطفو على السطح، أو مساعدتك على الشروع في عرض القصة الشاملة التي ترغب في سردها: المثال التقليدي على ذلك هو السؤال الذي ما انفك مرشح الرئاسة الأمريكية رونالد ريغان يلقيه على جمهوره مرة تلو أخرى عندما كان يدير حملته التي هي ضد الرئيس كارتر: «هل أنتم اليوم أحسن حالاً مما كنتم عليه قبل أربع سنوات؟» لقد أنجز هذا السؤال مهمتين: أثار، أولاً، قضية الإحباط الذي كان يشعر به الناخبون بعد مرور عدة سنوات على التضخم المصحوب بركود اقتصادي. وسمح، ثانياً، لريغان بالشروع في سرد القصة التي كان راغباً في سردها؛ وهي تدور حول المستقبل المشرق، والوضاء بالبهجة والسرور الذي كان عازماً على تحقيقه لأمريكا إذا ما انتخب رئيساً للولايات المتحدة.

4- اسرد مقتطفاً من قصة من قصص السينما الكلاسيكية، أو من برنامج تلفازي ذائع الصيت:

الفلم هو الوسيلة التي تحقق أكبر تأثير ممكن في الجماهير ضمن ثقافتنا المعاصرة. ويأتي التلفاز ثانياً، بلا منازع، من حيث التأثير.

السينما، والتلفاز كلاهما يزخران بحكايات ذات صلة بمواضيعنا، ومواقفنا الراهنة. إذاً، لماذا لا نستعير من قوتها ما يمكننا أن نفيد منه في مواقفنا؟ يجب عليك أن تسرد ما يكفي من أحداث القصة لجعل أي شخص لم يسبق له أن شاهد الفلم، أو العرض التلفازي قادراً على اكتشاف ما تحدث عنه وإدراكه. لكن لا تسهب في سرد أحداث القصة لدرجة تجعلك تقشي بالغاية التي حملتك على سردها، أو إلى حد تجعل جمهورك معه يضيع في تفاصيل تافهة.

من جديد، النقطة الأساسية المهمة هي أنه ينبغي أن تربط القصة التي تسردها ارتباطاً عضوياً بالموضوع الذي تنوي التحدث عنه.

**5- اللعب لعبة سيناريو تتضمن عناصر قصتك الأرحب أفقاً.** هذه اللعبة خاصة بمقدمي العروض المتمرسين فقط. لكن يمكن أن تكون أكثر ما ينشط المستمعين، ويزودهم بالطاقة لأنها تحملهم على فعل شيء فاعل، ومؤثر.

هذه اللعبة هي نمط من أنماط الحكاية التشاركية ذات القواعد المحددة التي تحكم بدايتها ونهايتها مروراً بالوسط. على سبيل المثال، إن كنت تتحدث عن أمر كلي الفائدة زماناً ومكاناً. فضع مجموعة من الحواسيب في القاعة، وأعلن جائزة تمنح لأول شخص، أو لأول فريق يحصل على معلومة خاصة ومحددة عبر الإنترنت.

كل عرض من هذه العروض الافتتاحية يستخدم بعض عناصر رواية القصة، أو الحكاية التي تحترم أسلوب عقول جمهورك، وتوظف المعرفة في سبيل إشراك الجمهور بأساليب ممتعة ومقنعة وآسرة.

### قراءات إضافية

*Aesop's Fables* illustrated by Charles Santore (1997, Random House)

*Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind* by Gerald M. Edelman (1993, Basic Books)

*Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* by Antonio Damasio (1995, Avon Books)

*How to Write and Give a Good Speech: A Practical Guide for Executives, PR People, Managers, Fund-Raisers, Politicians, Educators, and Anyone Who Has to Make Every Word Count* by Joan Detz (1992, St. Martin's Press)

*Lend Me Your Ears: Great Speeches in History* edited by William Safire (1997, W.W. Norton)

*The Literary Mind* by Mark Turner (1996, Oxford University Press)

*The Presentations Kit: 10 Steps for Selling Your Ideas* by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

*Searching for Memory: The Brain, the Mind, and the Past* by Daniel L. Schacter (1997, HarperCollins)





## ست طرق للاستحواذ على انتباه جمهورك منذ البداية

بيفرلي بالارو

لنضع الأرانب والسلاحف جانباً، فالهادئ والبطيء لا يكسب السباق دوماً؛ لقد اكتُشفت هذه الحقيقة، عملياً، بطريقة قاسية. ركلة دائرية على الأضلاع بسرعة البرق، انطلقت في زمن يقدر بجزء واحد من ألف جزء من الثانية مع صرخة الحكم المدوية: ابدأ؛ ركلة أسقطتني أرضاً عديم النفس، وزودتني برؤى جديدة عن أهمية الإمساك بزمام المبادرة، ومن ثم التحكم في موقف من المواقف.

تخبرنا السجلات أن الكاراتيه ( الطريقة اليابانية في الدفاع عن النفس من غير سلاح ) الحديثة كان قد أسسها سيد أوكيناوي يدعى فوناكوشي، يبلغ طول قامته خمسة أقدام، وهو رجل رقيق الشعور، وشديد الحساسية إلى درجة جعلته لا يستطيع تحمل النطق، في القرن العشرين، بكلمة جوارب لأنه يعد لفظها ذا دلالة لا تليق بكرامته.

مع ذلك، فإن فوناكوشي يفهم فهماً عميقاً معنى القدر الذي كان بانتظار أجداده المحاربين الذين فشلوا في الإمساك بالنزاع منذ بدايته الأولى: «ثم بضربة واحدة خاطفة تمت بسرعة البرق، كان الأمر قد انتهى». (فينس موريس، زانشين، 1992).

إن حكمة المقاربة الدراماتيكية والسريعة لمثاقفي (المبارزين بالسيوف) الساموراي يمكن أن تفيد كل كتبة الخطابات إن هم تذكروا دوماً: كي تستحوذ على انتباه جمهورك يتعين عليك أن تتواصل معهم بقوة منذ البداية. إن هذا الأمر يعد حاسماً.

إن فشلت في الاستحواذ على اهتمام قرائك، أو مستمعيك منذ قراءتهم الجمل القليلة الأولى، أو استماعهم إليها، فلن يشفع لك تألقك في إكمال خطتك التجارية، أو تحليلك، أو خطابك لأنك لن تجد من يعيرك مزيداً من الانتباه. في المقابل، إن نجحت في استقطاب جمهورك منذ البداية، فلسوف تزيد انفتاحهم على الموضوع كله الذي تحاول التواصل معهم من أجل إيصاله إليهم.

أورد فيما يأتي ست صيغ سهلة وسريعة تمكن من استخدامها من تحقيق بداية موفقة، ونجاح باهر بسرعة فائقة:

إن تفنيد أسطورة شائعة  
يُمكنه أن يُسهّل التقديم  
لموضوع صعب.

## 1- اجعل الموضوع شخصياً

لا توجد طريقة أسرع - على صعيد جعل قرائك، أو مستمعيك ينسجمون مع رسالتك التي تريد إيصالها من تمرير تلك الرسالة بأسلوب قصة. البينات الشخصية سواء أكانت تسلط الضوء على حظ عاثر، أو حنين إلى الوطن أو الماضي، أو انتصار يمكنها أن تقوم روابط وثام، وألفة فورية مع جمهورك.

إحدى أكثر الافتتاحيات التي شاهدتها تأثيراً وإثارة للمشاعر رواها رجل كان قد بلغ قمة نجاحه على صعيد العمل. أذهل جمهوره حين خالف توقعاتهم الاستماع إلى حديث جاف وثقيل الوظيفة يدور حول الإحصاء. بدأ تقويمه لنشوء مهنته وتطورها انطلاقاً من عرضه شرحاً أسراً للأوضاع الداخلية لمدينة نشأ فيها في موطنه الأصلي:

انتهى بنا المطاف إلى .. فتران منازل نموذجية، وصراصير، وغاويات، وعصابات، وجرائم. أما أبطالنا فقد كانوا من تجار المخدرات لأنهم يعطون الكراميل للأطفال.

في مناسبة أخرى كنت أستمع إلى خبير في الطب الشرعي يعرض ملاحظات مكثفة جداً عن فحص الحمض النووي (الدي إن إيه) على جمهور خليط يتألف من زملاء مهنة «يتكلمون لغته»، إضافة إلى أناس عاديين من غير أهل الاختصاص (وأنا منهم). معظم أولئك الناس العاديين لن يكون بوسعهم تعرف الميكروسكوب الإلكتروني؛ حتى إن ضربوا به على رؤوسهم.



لكن هذا الأمر ليس مهماً. فالخبير استهل برنامجه بحكاية سردها على الجمهور تحكي مدى شعوره بالامتنان عندما كان عائداً بالطائرة إلى وطنه (الولايات المتحدة الأمريكية) قادماً من بلد كان منشغلاً فيه بعمل رهيب، ومخيف، ومحزن مستخدماً أحدث أجهزة التقانة الجينية لتعرف ضحايا حرب أهلية مدفونين في مقابر جماعية:

بينما كنت أفكر ملياً في المآسي الإنسانية التي شاهدها.. كنت أشاهد أمواج البحر الإدرياتيكي الأزرق العميق تحت الطائرة التي كنت على متنها. كانت الساعة 2,30 بعد الظهر بالتوقيت المحلي-8,30 صباحاً بالتوقيت المحلي شرقي الولايات المتحدة الأمريكية. أما التاريخ فقد كان 11-9-2001.

لم يعد الجمهور يتلهف للخروج بطريقة جماعية من القاعة، بل بقي مسمراً في القاعة، ومشدوداً إلى التفسيرات العلمية التي أعقبت هذا التقديم حتى النهاية.

## 2- انبذ الحقائق الملتوية

كشف النقاب عن إحصاء غريب أو فضح زيف أسطورة شائعة يمكن أن يحيل المقدمة إلى موضوع صعب أو إلى موضوع تثار حوله الشكوك.

على سبيل المثال، فتان عاكف على تأليف كتاب يحكي قصة انخراطه في عمله: إنه يصنع، يدويّاً، جراراً لحفظ رماد الموتى. استهل كلامه المسهب عن حرفته بالجملة الآتية:

عندما تحرق جثة الميت البالغ كي ترمد، فإن حجم الرماد الذي ينتج عن إحراقها يعادل ثلاثة كوارتات (الكوارت = ربع غالون)، أو ما يكفي لملء علبة حذاء.

بهذه الحقيقة التي لا تنسى، استحوذ على اهتمام قرائه من أجل تحليل مزيد من الملامح التقنية لحرفته اليدوية.

### 3- دعهم يجلسوا على حواف مقاعدهم

إن أردت إثارة فضول قرائك منذ البداية، فإن خير سبيل تسلكه هو إلقاء سؤال يقتضي من القراء البحث عن إجابة عنه.

كان رئيس مؤسسة يكتب تقريراً، ويخطط بعناية للتغلب على التحديات المحتملة مستقبلاً. بدأ تقريره بعرض اختبار موجز على جمهوره يطلب منهم عبّره أن يكتشفوا أمراً مهماً متصلاً بالأعوام 1866 و 1953 و 2040:

عام 1953، فسر كريك وواتسون، أول مرة، بنية الحمض النووي المزدوجة حلزونية الشكل. هل من تخمينات تتعلق بعام 1866؟ هل من أحد يعرف غريغور مندل الذي نشر مقالاً عن الوراثة في ذلك العام؛ الأمر الذي عد معلماً، وكوّن حدثاً تاريخياً؟ أما الخطوة القادمة المتعلقة بهذا الموضوع، التي ستكون حدثاً تاريخياً عظيماً، فسوف تحدث عام 2040.

عن طريق إيجاد عنصر تشويق متعلق بما سيحدث لاحقاً، يكون المؤلف قد وجه دعوة إلى جمهوره من أجل المشاركة، والتوقع، والمعالجة الاستباقية في آن معاً.

أكثر افتتاحية خطاب استثنائاً بالاهتمام على الإطلاق  
ما زال معظم رجال الأعمال يعتقدون أنه يتعين عليك استهلال خطابك  
بإلقاء فكاهة. يا لها من فكرة سيئة! أنت متوتر الأعصاب، والجمهور  
يحاول أن يتخذ قراره: هل يصغي إليك أم لا؟ ما لم تكن أنت روبين  
ويليامز، يصعب عليك معالجة الفكاهة على النحو الذي ينبغي. لا تلق  
الفكاهة. بل اكسر القواعد المتبعة بدلاً من أن تفعل ذلك.

دون تجاوز مقتضيات الذوق، واللباقة، طبعاً، نجحت إليزابيث دول  
- بالرغم من الصعاب - في كسب ذروة درجات الرهان حين استطاعت  
أن تكون أكثر صاحب كلمة افتتاحية في المؤتمر القومي الجمهوري  
المنعقد سنة 1996 استثنائاً بالاهتمام على الإطلاق. كان لها ذلك  
عندما كسرت قاعدة كانت ذات يوم جديرة بالاحترام والتبجيل،  
ولم يكن يخطر في بال أحد أن تكسر تلك القاعدة: غادرت منصة  
الخطابة.

تقول أنت: إنه لضرب من ضروب المستحيل فعل ذلك - ماذا عن  
الميكروفونات، والملقنين، والنقل التلفزيوني؟ كيف استطاعت أن تغادر  
المنصة؟ كان معها ميكروفون لاسلكي، وهي تحفظ الخطاب الذي  
ترغب في إلقائه عن ظهر قلب، وقد أخبر المصورون - على نحو  
مقتضب - بوجهتها، وبالمكان الذي تقصد.

إضافة إلى ذلك، أخبرت الجمهور عما كانت تفعل. ما هو أكثر أهمية  
أنها ربطت بين حركتها المذهلة وبين بقية الخطاب. قالت: إنها تغادر  
المنصة متوجهة إلى حيث يجلس الجمهور كي تخبرهم «عن الرجل  
الذي أَحْبَبْتُ». كان منطلقها أنها شعرت أن عليها أن تكسر القيود  
القياسية كي تحقق غايتها.

لقد كانت حركة مسرحية، بيد أنها أجدت نفعاً. لقد افتنن الجمهور بـ دول إلى أبعد حد - إليزابيث دول. في الحقيقة، بدأ الحديث عن حملتها الرئاسية في تلك الليلة. في العام المنصرم، انتخبت عضواً في مجلس شيوخ الولايات المتحدة الأمريكية.

#### 4- ضع نموذجاً لسيناريو افتراضي

يمكن أن تسلط هذه المقاربة الضوء على الماضي، أو المستقبل، وأن تعرض مقابلة (بين أمرين بغية إظهار الفروق بينهما) إيجابية، أو سلبية.

شركة تصنع تقانة «ذكية» تحاول أن توجد نوعاً من الإثارة لدى مستثمرين محتملين، أو مستهلكين محتملين على نحو إيجابي:

تخيل عالماً يستشعر فيه بناء من الأبنية اهتزازات هزة أرضية، فيعدل مقاومة جدرانها كي يصمد برغم الاهتزازات. وتخيل سيارات تعمل بالتسيير الذاتي، تسير على الطرق السريعة للأمة، وتبطئ السير، وتغير مساراتها، و«تختار» أسرع الطرق المناسبة. قد تبدو هذه الأفكار خيالية، لكنها ستغدو حقيقة واقعة بسرعة أكبر من تلك التي يفكر فيها معظم الناس.

صمم موقع على الشبكة المعلوماتية كي ينشر الوعي، ويلفت الانتباه لقضايا متعلقة بالصمم، ويقيم نوعاً من التقمص العاطفي بين الجمهور المستهدف وبين القضية التي يروج لها عبر تصور مقلوب:

تخيل عالماً لا أصوات فيه. فضاءات صامتة، وبعيدة، وخالية من أي نقاش طبيعي ومن الموسيقى...

تخيل ألا تكون قادراً على سماع غناء الطيور، وزقزقة العصافير في ساعات الصباح الأولى، أو أغنية مفضلة عبر جهاز الراديو. ما يقارب 28 مليون أمريكي يعانون ضعف القدرة على السمع. هذا الصمت المطبق يمكن أن يكون ساحقاً.

##### 5- أوجد سلسلة من الأحداث والمشاهد الواقعية

كي تلفت انتباه جمهورك لموضوع المشهد الكبير الذي تحاول أن تطلعهم عليه، قد يكون من المفيد أن تكيّفهم مع «لقطات واقعية خاطفة» ذات صلة بموضوعك، شريطة أن تُكتب باستخدام الزمن الحاضر «الدراماتيكي»:

في مدينة نيويورك، طبيب ينذر إدارة الصحة بعد معاينته حالتين من حالات الالتهاب الدماغي مترافقتين بأعراض غير عادية.

في واشنطن دي. سي.، تزايدت شكاوى الطبيب المسؤول عن قسم الطوارئ في أحد المستشفيات بعد أن كشف النقاب مريضٌ يعاني أعراض إنفلونزا بسيطة، حيث إنه موظف بريد في إحدى المنشآت الواقعة قرب عاصمة الأمة.

في نيوجرسي، نظر طبيب أطفال بإنعام إلى ما بدت أنها لسعة عنكبوت على ذراع طفل بعد أن علم أن الطفل كان قد أُحضر إلى مكتب الأخبار الذي تعمل فيه أمه في مدينة نيويورك.

أحداث مشابهة للأحداث الثلاثة التي ذكرناها يمكن أن تُربط معاً، وتسبك بصياغة تصلح لفقرة افتتاحية على النحو الآتي:

بفضل جهود أطباء متيقظين، يمكن للأمريكيين أن يفهموا بسرعة أننا نعيش في حقبة زمنية جديدة تتشابه فيها أعراض أمراض شائعة - الالتهاب الدماغي، والإنفلونزا، ولسعة العنكبوت - كتلك الحالات التي حدثت في نيويورك، وواشنطن، ونيوجرسي مع أعراض أمراض مميتة وغير متوقعة مثل فيروس غرب النيل، ومرض الجمرة الخبيثة.

#### 6- استشهد بكلام مقتبس وثيق الصلة بموضوعك

بالرغم من أن المقتبسات، بوجه عام، ليس لها قوة الإقناع التي تتمتع بها الافتتاحيات التي تستخدم تعابير المؤلف نفسه، إلا أنها تكون مقنعة، بوجه خاص، إن استُخدمت فيها تعابير ساخرة، أو أخرى فيها شيء من الدعابة والفكاهة، وإن هي هيات الجمهور - بطريقة فاعلة - لما سيأتي لاحقاً.

يمكن لوثيقة تعرض منتجاً مبتكراً من منتجات وسائل الاتصالات، على سبيل المثال، أن تستشهد بمقتبسات تشرح التطور التاريخي لتلك الصناعة:

يعتري هذا الهاتف مواطنٌ ضعيف، وعيوب كثيرة جداً؛ الأمر الذي لا يجعلنا ننظر إليه، جدياً، بوصفه وسيلة اتصال. إنه يعد عديم القيمة والأهمية لنا.

- مذكرة داخلية من شركة ويسترن يونيون، 1867.

من يرغب في الاستماع إلى حديث الممثلين؟

-إتش. إم. ورنر، ورنر برنرز، 1927.

ليس ثمة سبب يجعل أي إنسان راغباً في اقتناء جهاز حاسوب في منزله.

- كن أولسون، مؤسس مؤسسة ديجيتال إكويمنت كورب. ورئيسها، ورئيس مجلس إدارتها، 1977.

بهذه الطريقة، يوفر المؤلف لقرائه إمكانية رؤية الفوائد التي تتحقق عبر تحمل المخاطر.

بصرف النظر عن المقاربة التي تختارها، تبقى النقطة الأساسية واحدة:

لا ترم صنارة الصيد الخاصة بك قبل أن تزودها بطعم.



## هل أنت مصغ لي؟

أساليب تجعل جمهورك يصغي إليك

ريتشارد بيرك

لقد لاحظ فلستاف أحد أبطال إحدى مسرحيات شكسبير قبل 500 سنة: «إنه مرضٌ عدم الإصغاء، وعلةٌ قلة الانتباه هما ما أعانيهما». كان فلستاف يعتمد تجنب أداء الواجبات التي يعدها منفرة. اليوم، لدينا أولئك الذين يعتمدون عدم الإصغاء، وأولئك المثقلين بأعباء تفوق قدرتهم على التحمل ببساطة. بيد أن كلا الفريقين لن يستمعا إليك. كيف تستطيع أن تميز المنتبهين من غيرهم؟ وكيف تستطيع أن تسترعي اهتمام غير المنتبهين؟

يقول دولانغ، عالم نفس من مدينة نيويورك متخصص بالاتصالات، والصورة:

«يرسل الناس كثيراً من الرسائل التي لا تستخدم الألفاظ التي تبين أيصغون إن ما يقال أم لا». ويضيف: «كقاعدة، إن كانوا يصابون



سيقانهم، ويتململون في جلساتهم، ويكثرون من التلفت حولهم، فإن فرصتك ضعيفة في الاستحواذ على انتباههم المشتت والسابح في عالم آخر»، (يسلم لانغ بأن هذا التحليل قد لا ينطبق على كل الناس في أرجاء المعمورة - في اليابان، على سبيل المثال، يُنظر إلى الاتصال البصري المباشر عبر التحديق في عيون الآخر على أنه إفراط في المجابهة أكثر مما ينبغي).

### وسائل تمكّنك من استرداد جمهورك

بمجرد قدرتك على تحديد الذهن الشارد تستطيع استرداده إلى العرض أو المناقشات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب. إليك بعض الطرق التي تساعد على استعادة شارد الذهن، الذين لا يستمعون لما يقال في أثناء تقديم عروض لمجموعات كبيرة العدد.

### غير ما تفعله

توقف مفاجئ عن الكلام، أو تغيير نبرة الصوت يمكن أن يكون لهما التأثير ذاته في الذهن الشارد والمنشغل الذي يحدث للمشاهد النائم لحظة إطفاء جهاز التلفاز. فالتوقف المفاجئ عن الكلام ينبه شارد الذهن، وإطفاء جهاز التلفاز يؤدي إلى إيقاظ النائم. طبعاً، يجب على الخطباء والمتحدثين الذين يستخدمون هذا الأسلوب أن يتبعوا توقفهم المفاجئ عن الكلام إلماعة ذكية، أو كلاماً ينم عن رؤية، وإلا اتهموا بتكلف الكلام.

## ألق سؤالاً

إن اعتقدت أن إحدى الحاضرات قد حصلت على إجازة عقلية تحول بينها وبين متابعة العرض أو المناقشات، فألق عليها سؤالاً قوياً يتعلق بنقطة من نقاط موضوعك. إن لم تكن حقاً تصغي إليك، فستفعل الآن. يقول د جي. ريتشارد شل، أستاذ في كلية وارتون التابعة لجامعة بنسلفانيا: «غالباً ما أحول فكرتي اللاحقة إلى سؤال». علماً أن الأستاذ شل قد حصد جوائز عديدة تقديراً لمهاراته في تعليم فن الخطابة والحديث. ويضيف الأستاذ شل: «سأطلب من بعض المتعلمين أن يساعدوني على الانصراف. لكن سأمنحهم فرصة للاستماع إلى ما يقال. سأقول: إذا، سألقي عليكم سؤالاً..» فإذا الجميع ينشطون بعد أن كانوا خاملين.

## أشرك الجمهور بوصفهم فريقاً

على سبيل المثال، اطلب من مستمعيك أن يتحدثوا عن تجاربهم، أو أن يدلوا بأرائهم مهما كانت ضعيفة الصلة بالموضوع. فعلاً ذلك يستنهض همم المتقاعسين. بإمكانك استخدام «الاقتراعات» كنقاط انطلاق لمزيد من المناقشات والقاء الأسئلة.

## أقم علاقة ألفة مع أحد أفراد الجمهور المنتبهين

الهدف هو إشاعة جو من الوثام بينك وبينه دون استخدام الألفاظ لهذه الغاية. عندما «تضبط» أحداً من الحاضرين شارد الذهن، فتستعيد انتباهه، اجعل منه الشخص الجديد الذي تنشئ صلة ود به. قد يساعد هذا الأمر شاردي الذهن الآخرين على إحراز تقدم على

صعيد الإصغاء، والانتباه. في مجموعات أصغر حجماً، وأقل عدداً مثل الاجتماعات الإدارية التي تضم أقل من عشرة مشاركين. يوجد مجال أرحب بكثير للأخذ، والرد وتكون فرصة شرود ذهن أحد المجتهدين أقل احتمالاً. لكن قد يحدث هذا الأمر بالرغم من كل شيء. غالباً ما يكون الحاضرون منشغلين في التفكير بأعمالهم، أو بما يهتمون بقوله.

### أخضع جمهورك لاختبار إصغاء

يقول مارك جوردن من المؤسسة الاستشارية المتخصصة بالمفاوضات، التي تتخذ من بوسطن مقراً لها:

«إن فكرت في احتمال وجود بعض المشكلات المتعلقة بالاستماع والإصغاء فقد أقول: دعوني أستمّر في الكلام مدة دقيقتين، وبعدها سألقي عليكم بعض الأسئلة. إن هذا الأسلوب لا يقتصر على حملهم على الإصغاء فقط، بل يجهزهم لإلقاء أسئلة تتعلق بما قلته، وهم بذلك لا يشعرون أنني ألقى سؤالاً مخادعاً».

اعرض القضية المزمع إثارتها بسرعة، واطلب من الحاضرين أن يعرضوا معطياتهم حولها

إذا كان الجمهور منخرطاً في الموضوع من البداية، فمن المرجح أن يستمر في ذلك حتى بعد توقفه عن المشاركة اللفظية. بيد أن إشراك الناس يمكن أن يؤدي إلى تفاعلات قد توجب التوترات ما يؤدي إلى الكف عن الإصغاء.

يقول شل: «الناس الذين ينفرون بشدة من الصراع المرتبط بالعلاقات بين الأشخاص يكفون عن الإصغاء عندما تتوتر الأمور. فجأة، يحتاجون للذهاب إلى الحمام، أو إلى موعد قادم. إن يحدث ذلك يتعين على المتحدث أن يستخدم الدهاء لمعالجة الموقف. إحدى الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك تسليط الضوء على شيء خارج القاعة. الهدف من ذلك هو إخراج الناس من بوتقة الشدة والحدة العاطفية، والعودة بهم إلى المهمة المطلوبة».

### كيف لغتك وفق مقتضيات أساليب استماع جمهورك

لنقل إنك تتحدث إلى شخص ينظر إلى الجهة اليسرى مراراً وتكراراً. مبطلاً احتمال وجود شيء مائع تنظر إليه، يعزو علماء النفس هذا النموذج من السلوك إلى الناس الذين يسرحون في عالم الخيال على نحو مميز عندما يكونون في حالة إصغاء. يقول لنغ: «هذا السلوك هو جانبي التقاطع. جانب الوجه الذي يستخدمونه يشير إلى جانب الدماغ الذي يستخدمونه، عندما ينظرون إلى الشمال يكونون على صلة بنصف المخ الأيمن، وهو الجانب المسؤول عن التصور والتخيل». كي تجلب انتباههم، تحتاج إلى استخدام لغة غنية بالاستعارات المجازية المجسدة التي يمكن إدراكها بالحواس، بحيث تتاح لهم «رؤية» أمور متشابهة، ومتناظرة. بدلاً من «تجاهل التفاوت، والتباين» جرّب استخدام «أردم الفجوة». وبدلاً من: «يتسم بالأخطاء» جرّب استخدام: «يطفح بالأخطاء» إن رأيت أحد أفراد جمهورك يرفع نظره إلى أعلى مراراً وتكراراً، فقد تكون علاقته بالإحساس المباشر، وبالملامسة أقوى منها بالتخيل، والتصور.

### قراءة لغة جمهورك الجسدية

لدى الخطباء الناجحين من الحضور الذهني ما يكفيهم لرصد لغة جمهورهم الجسدية في أثناء إلقاءهم خطاباتهم، ولتوجيه ردود أفعالهم تبعاً لذلك. الناتج هو عرض ديناميكي يعامل الجمهور باحترام؛ عرض يتوقف قليلاً عندما يقتضي الأمر، ويمضي قدماً عندما يتطلب الموقف.

معظمنا يقرأ لغة الجسد بطريقة لا شعورية. عندما يتململ شخص ما، ويكف عن التواصل البصري، نشعر بأننا لم نعد نسترعي انتباهه. عندما يستقبل أحد أفراد الجمهور اقتراحاتنا بوجه متجهم، وذراعين متصالبتين، وهو يهز رأسه ندرك أن ذاك الشخص لا يشاطرنا الرأي فيما نعرض.

إلا أنه من المفيد لك أن تطور مهاراتك المتعلقة بقراءة لغة الجسد قراءة واعية لسببين: أحدهما -على سبيل المثال- يتمثل بشحذ قدراتك المتعلقة بفهم ردود الأفعال الصادرة عن مجموعات متنوعة من الجمهور، وجعل تلك القدرات أكثر دقة. والثاني يتمثل بقدرتك على استشعار أي تبدل في رأي الجمهور بسرعة أكبر مما لو أوكلت تلك المهمة إلى لا شعورك.

بوسعك تحليل استجابات جمهورك برصد ثلاثة أمور في آن معاً؛ الأمر الذي يمكنك من تكوين حكم على الاستجابات المحتملة المتنوعة لعروضك.

### منفتح - منغلق

قد تتضمن إشارات السلوك المنفتح إبداء الموافقة بإيحاءات من الرأس، والتبسم، وتعابير وجه إيجابية أخرى تشف عن ملاطفة ومجاملة. إذا كان الجمهور جالساً على مقاعد فإن أفرادهم يكتفون جلساتهم بحيث يتجهون صوبك إن كانوا منفتحين ومنسجمين مع ما تقول. قد تتضمن مؤشرات السلوك المنغلق إشاحة أفراد الجمهور بوجوههم عنك، وتحويل أبصارهم عنك أيضاً، ومصالبية أذرعهم، وتبادل تعليقات (سلبية) مهمة فيما بينهم عما تقول، وعبوساً، وتقطيباً، وهزاً للرؤوس. السلوك المنفتح من قبلك يعزز احتمال مبادلة الجمهور لك سلوكاً منفتحاً مثله. لكن مدى حب الجمهور رسالتك يلعب دوراً أيضاً.

### منسجم - غير منسجم

يعد النفور الجماعي من الخطاب استجابة قوية لا يستعصي رصدها والتقاطها إلا على قلة من الخطباء. يتمثل هذا النفور بشعور بالضيق، والتملل، وبشيء من التبرم المتزايد، وبتخفيض مستوى الاتصال البصري، وباسترخاء الكتفين عند كل فرد من أفراد الجمهور، وبتحويل وجهات الحاضرين عن المتحدث. الرصد المبكر لهذه الإشارات يمكن المتحدث من استعادة اهتمام الجمهور. حاول أن تركز انتباهك على فرد من أفراد الجمهور، أو على اثنين منهم في كل جهة، فإن وجدت أنهم لا يتواصلون معك بسرعة وحماسة فاعلم أنه آن الأوان لإحداث تغيير ما. حاول أن تعرض على الجمهور قليلاً من الأسئلة، أو اطلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما.

## موال- معارض

يحاول أفراد الجمهور الموالي محاكاة سلوكك لا شعورياً، في حين يفعل أفراد الجمهور المعارض عكس ذلك. تستطيع الاعتماد على السلوك الموالي، والبناء عليه باقترابك من أفراد جمهوره، وتبادل حديث مقتضب معهم. بوسعك تجاهل المعارضين إن كان قليلاً عددهم، أو معالجة أمرهم بشغلهم بحوار سقراطي مطول. هذا المسلك الأخير غير مناسب للأغرار القليلي الخبرة، أو لمتوتري الأعصاب؛ من الأفضل للخطباء الذين تملكهم الرهبة أن يلتزموا بنصوصهم المكتوبة، وألا يخاطروا بالارتحال مع المعارضين.

## - نيك مورغان

لهذا النوع من المستمعين اعدل عن استخدام المدركات، واستبدل اللموس والمحسوس بها. استخدم: «قوام الشيء»، وصفته المميزة» بدلاً من: «طبيعة الشيء». بوجه عام، زودهم بصور لفظية تستطيع أن تصمد في أذهانهم زمناً طويلاً.

إن كان من يستمع إليك كثير النظر إلى الجهة اليمنى، فهذا يعني أنه يستخدم الجانب الأيسر من المخ: هذا الجانب مسؤول عن المنطق، والاستنتاج، والاستنباط (الاكتشاف، والاستنتاج المنطقي). هؤلاء المستمعون لا يشرعون في الاستسلام لأحلام اليقظة عندما تغير، ببطء، أدواتك التحليلية. إنهم مستمعون مهرة، ويستطيعون تتبع كلماتك كما لو كانت مكتوبة على ورق. بيد أنهم يشتركون في أمر واحد مع أولئك الذين تشرذ أذهانهم، ويتقطع انتباههم: كلا الفريقين شديدا



الحساسية من الأمور التي تبعث على الملل. لذلك حاول أن تبقي الأمور مثيرة للمتعة. وخير سبيل لتحقيق ذلك لدى العمل مع مجموعات كبيرة العدد هو إشاعة جو من المرح - ويفضل لمن يريد أن يشيع جواً من المرح أن يجعل من ذاته مادة لذلك؛ لا أن يلجأ إلى الاستخفاف بالآخرين في سبيل ذلك. بهذا الأسلوب تؤكد لمستمعك أنك لا تحاول أن تهول الأمور عليهم. ويقول جوردن: «بهذه الطريقة، تستطيع الإبقاء على جمهورك في حالة إصفاء بين فاصلي المرح. تعزيز الانتباه المتقطع بحيث يصبح أقل تقطعاً يُعدُّ محركاً ضخماً للسلوك.

قياسياً، لا تتمتع الدعابة والفكاهة بالدرجة ذاتها من الفاعلية والتأثير لدى المجموعات الأقل عدداً. يقول شل: «إنك لا ترغب في أن تبدو صارماً ومتجهماً في الاجتماعات. بإمكانك إلقاء فكاهة كي تستعيد انتباه الناس على سبيل المثال. لكن في التجمعات الأقل عدداً، يستطيع المتحدثون أن يحافظوا على انتباه المستمعين لما يقولون بواسطة جدية هدفهم، وقوة حضورهم، أو باهتمامهم بهدف يمكن أن يهتم الجمهور به، ويتجاوب معه. قد يكون هذا الأمر جديّة الرغبة في إنهاء الموضوع في الوقت المحدد».

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تختلف نبرة صوت المتحدث، وسرعة إلقائه تبعاً لطبيعة الجمهور بوصفهم مجموعة. مع أن الانتباه يتفاوت مداه من فرد إلى آخر، فإن موقع المرء في الحياة يلعب دوراً في تحديد هل ذهنه في القاعة، أو شارد في مكان آخر. عموماً، كلما ازدادت أهمية شخص ما، ازداد شروده الذهني، وازدادت الأمور التي تغريه بعدم الانتباه لما يقوله المتكلم. يقول شل: «الأمر كله متعلق بتكاليف فرصة



وجود شخص ما في قاعة يستمع إلى حديث معين. فقد يواجه كبار المديرين التنفيذيين خطراً كبيراً فيما يتعلق بتكاليف الفرصة - هل يتعين عليهم أن يكونوا في ذلك المكان، أو في مكان آخر؟ هذا ما يتحمل عبء الخطيب أو المتحدث».

فيما يخص أولئك الذين لا يسيطرون على المواضيع التي يتحدثون عنها سيطرة تامة، ولا يبرعون فيها، يصبح هذا العبء أكبر من طاقات تحملهم. يجب على الخطباء والمتحدثين أن يكونوا مقنعين فيما يتعلق بالمواضيع والأفكار التي يعرضونها إلى أقصى حد ممكن بحيث يكون لديهم من المعلومات ما يمكنهم من معالجة الأمور التي تطوي على فوارق دقيقة يظهرها جمهور مسرف في العناية بالتفاصيل. يقول شل: «إن الأمر هنا يشبه إعداد محام ما لحصل (الجزء الأخير من دفاع يعدم محام يلخص فيه النقاط التي سبق تفصيلها، ويخلص إلى نتائج)، وتقديمه إلى هيئة المحلفين أو المحامين. عليك أن توضح قضيتك. كي تكون مؤثراً وفاعلاً، من المفترض أن تكون على دراية تامة بموضوعك».

إن القدرة على إدراك ما يدور في أذهان أعضاء جمهورك، وإدخال تغييرات على جناح السرعة في الخطاب المعد سلفاً هو ما يميز عظماء الخطباء، والمتحدثين، المتحدثين الجيدين أو المؤثرين فقط. إن انحصار تركيزك على تقديم عرضك كما أعدته، وتمرن على إلقائه، فلن تكون حاسماً بما يدور في القاعة، ولن تتمكن من اغتنام فرصة استعادة انتباه شاردي الذهن من أعضاء جمهورك. لذلك كن مستعداً لارتجال الكلام ارتجالاً. إن قراءتك سلوك جمهورك غير المتسم باستخدام ألفاظ

سيتيح لك المجال كي تعرف متى ترتجل. فقط باستعدادك الخارق  
للعادة والجيد تستطيع أن تحقق النجاح فيما أنت ذاهب إليه. الشفاء  
من علة عدم الإصغاء يبدأ من المتحدث أو الخطيب.





## أنت أقوى المؤثرات البصرية وأفضلها

استخدم حضورك الطبيعي كي يفهم مستمعوك  
ما تقوله عبر تكراره بصوت مسموع

### جوديث همفري

خطاب جون إف. كندي، وخطاب مارتن لوثر كينغ، دجي آر «لدي حلم»، وخطاب مارغريت تاتشر، رئيسة وزراء بريطانيا، في جزر فوكلاند؛ كلها خطابات عظيمة، وقد حظي كل منها بمكانة مرموقة في التاريخ. ما القاسم المشترك بين تلك الخطابات؟ لم يستخدم أي من أولئك الخطباء مؤثرات ومساعدات بصرية. تخيل، فقط، أن جون إف. كندي كان يقف قبالة العالم وهو يقرأ خطابه من أوراق موضوعه أمامه على منصة الخطابة. أو أن مارتن لوثر كينغ كان يشير، وهو يخطب، إلى شريحة مصورة تظهر فيها فتاة سوداء، وأخرى بيضاء البشرة وقد تشابكت يداهما. من الواضح أنه لم يكن ثمة مكان لمثل هذه الدعامات في هذه الخطابات العظيمة. في الواقع، لو استُخدمت لكانت انتقصت من قيمة أحداث الساعة، وسلبتها شيئاً من أهميتها. لماذا؟

يفهم القادة العظماء أنهم أقوى المؤثرات البصرية، وأفضلها. إنهم يعلمون، غريزياً، أن رسالتهم تصل إلى جماهيرهم على أكمل وجه إن كانت الجماهير تنظر إليهم، وتصفي إلى ما يقولون دون أن يتشتت انتباهها. إن الجماهير التي توزع انتباهها لن تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً.

لنلق نظرة على المنطق الكامن خلف هذه المقولة. إن الغرض من أي عرض تجاري، أو خطاب، أو مناقشة يجب أن يكون قيادة الآخرين. طبعاً، قد ينطوي العرض على كثير من الأهداف الثانوية المحتملة مثل الإمتاع، وإعلام الآخرين بأمر ما، أو التشارك في الخبرات، أو الإقناع. لكن إذا ما كنت تتحدث بوصفك قائداً ينبغي أن يكون هدفك الوحيد إقناع الجمهور بالتصرف أو التفكير على نحو مختلف.

إن خير وسيلة لإيجاد لحظة قيادية قادرة على الإقناع إنما تكون بجعل نفسك مركز اهتمام بقضايا الجمهور. إن كنت ملتزماً بقضايا الجمهور، ومنسجماً معها فلسوف يرى الجمهور ذلك في تعابير وجهك، وفي إيماءاتك، وفي طريقة سيرك، ووقوفك، وإبقاء رأسك مرفوعاً. يغدو جسدك أفضل مؤثر بصري من أجل رسم صورتك القيادية.

نحن نقول: إن للقادة العظماء «حضوراً». هذا يعني أن المتحدث حاضر بطريقة تجعل كل من في القاعة مهتماً به، ومنتبهاً له. كثير من القادة العظماء يدركون أن حضورهم يمنحهم قوة الإقناع. لذلك هم يبذلون قصارى جهودهم لتعزيز ظهورهم إلى أقصى مدى ممكن.

كسر الرئيس ودرو ويلسون تقليداً عمره مئة وثلاثة عشر عاماً بقراءته رسائله الموجهة إلى الكونغرس بنفسه بدلاً من تكليف أحد الكتاب بقراءتها. ما السبب الذي دفعه إلى ذلك؟ لقد رغب في أن يبين: «أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية هو إنسان، وليس مجرد إدارة حكومية تحيي الكونغرس من جزيرة معزولة، وأن الرئيس ليس شخصاً يرسل الرسائل، ولا يتكلم بطريقة طبيعية، ولا يستخدم صوته الشخصي». طبعاً، عاش ويلسون في حقبة زمنية سبقت عصر إغراءات العروض التي تبث عبر وسائل الإعلام، والبت المصور. بيد أن الحقيقة تبقى حقيقة.

### إن الجماهير التي توزع انتباهها لن تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً

إن القادة المتحفزين المعاصرين يدركون أهمية الحضور. يثير توم بيترز إعجاب الجماهير بسبب قدرته على سحرها. بعض السبب في ذلك يعود إلى كونه يحقق أكبر قدر من الحضور الطبيعي. حتى إنه في معظم الأحيان يتحرك بعيداً عن المقرأة المثبتة على المنصة العالية التي يطل منها على الجمهور، ولا يعود إليها إلا لينظر إلى النص. لكن ثمة أساليب كثيرة ومتنوعة متاحة للمتحدث الدافئ الذي يتبناه الجمهور. على سبيل المثال، يبدع إدوارد دو بونو في استخدام حضوره الجسداني الطبيعي بأسلوب خاص جداً. إنه يدع عروضه في مكان ما على منصة العرض في الوقت الذي يكون جالساً فيه قبالة جمهوره في مكان آخر.

قد تكون الدعامات التي تعزز حضورك مفيدة. على سبيل المثال، ظهور رجل سياسة وسط أفراد أسرة يعد دعامة توحى أن رجل السياسة ذاك يقدر قيم الأسرة. القائد يلقي خطاباً من ميدان معركة، كما فعل أبراهام لنكولن في غتسبرغ، يظهر بوضوح أنه معني بأولئك الذين ضحوا بأنفسهم، وسقطوا في ساح الكفاح. هذه الدعامات لا تشتت الانتباه، ولا تضعف التأثير كما تفعل الكلمات التي تقال مستعينة بالمساعدات البصرية.

إن التركيز على حضورك الطبيعي والجسداني (الذي يستخدم الجسد) لا ينبغي أن يقلل من أهمية رسالتك. في الحقيقة، يجب أن يؤدي حضورك الطبيعي إلى تأكيد رسالتك. عبر تركيز نظره إليك يستطيع الجمهور أن يسمع رسالتك، عملياً، على نحو أفضل. ذلك لأن الجمهور يسمع بعيونه.

لقد فهم ونستون تشرشل جيداً أنك إن تمكنت من تشتيت انتباه الجمهور البصري تتمكن من إضعاف قوة الخطيب. كان تشرشل يدخن سيجارة في أثناء احتدام المناظرات البرلمانية، وكان يعتمد فعل ذلك في أثناء كلام خصومه. كان، أولاً، يقحم دبوساً في السجارة. بينما كان الرماد يزداد طولاً، كان الجمهور يجلس محدقاً إلى السيجار، وهو يتساءل متى سيسقط رماده. ولأن الجمهور كان يركز على رماد سيجاره توقف عن الإصغاء إلى معارضه البرلماني.

أدرك تشرشل أنه إذا ما نشبت معركة بين «العين» و «الأذن»، تكون فيها الغلبة للعيون. لا يستطيع خطيب مهما كان مفوهاً أن يسيطر على قاعة فيها جمهور مشتب بصرياً.

يستخدم المديرون في معظم الأوقات وسائل المساعدة البصرية اعتقاداً منهم أن الجمهور قادر على امتصاص كم أكبر مما يقولون إن هو أصفى ونظر. بيد أن واقع الحال هو خلاف ذلك. عندما يستخدم الخطباء المساعدات البصرية، يوجدون تنافساً في استقطاب انتباه الجمهور بين العين والأذن. ولأن حاسة البصر أقوى استشعاراً من حاسة السمع بما لا يقاس، فالعين تكسب. ينبغي أن تكون أنت النجم عبر سجايك القيادية ومعلوماتك.

عادة ما تكون المساعدات البصرية نسخة بكماء لا روح فيها من خطابك الحي الذي أنت بصدد إلقائه. أنت تستخدم جملاً كاملة مفيدة من الكلام مدعمة بالشرح والقصص ذات الصلة. المساعدات البصرية مؤثرات مجردة من العاطفة، في حين أن صوتك وإيماءاتك تكون مفعمة بالعاطفة والإصرار. لذلك عندما تجعل جمهورك يركز على المؤثرات البصرية محولاً انتباهه عنك إليها تكون قد قللت من شأن المادة التي أنت بصدد الحديث عنها، ومن صداها عند الجمهور.

يزداد الأمر سوءاً عندما تعرض المساعدات البصرية كثيراً من الصور البعيدة كل البعد عن الموضوع الذي ترغب في التركيز عليه، ما يؤدي إلى خلط الأمور عند جمهور المتلقين. اشتكى لو غرستتر عندما التحق بشركة أي. بي. إم أول مرة للعمل فيها قائلاً: «لم أر في حياتي رقاقات توضيحية مثل تلك الموجودة في هذه الشركة. ينبغي أن يتوافر كتيب وجيز يذكر فيه أن كل رقاقة ينبغي أن تتضمن أربع دوائر، ومربعين، ومثلثين، وستة عشر سهماً. وينبغي أن يكون أكبر عدد



من كل ما ذكرت ثلاثي الأبعاد، وذا أربعة ألوان في الحد الأدنى». كم عرضاً تجارياً حضرت، وكانت فيه المعلومات والمواد الكثيرة التي تعرض على شاشة العرض سبباً في انصراف انتباهك الكامل عما يقوله مقدم العرض عدة دقائق؟

إن الخطباء، والمتحدثين، ومقدمي العروض يحبون هذه الصور التي تعرض على شاشات العرض؛ لأنها تعدّ لهم بمنزلة عكايز يتكئون عليها. عرض صور توضيحية معدة سلفاً يسهل الأمور عليهم - بوجه خاص، إن هم تلقوا الدعم من قسم العلاقات العامة، أو من موظفيك الفنيين، أو من مدير يعمل عند - عوضاً من أن يتكلموا انطلاقاً من عاطفتك أنت.

بعض المتحدثين والخطباء يحيلون مهامهم إلى الوسائل البصرية المساعدة لأنهم عصبون؛ تروق لهم الإضاءة الخافتة في القاعة، يصبحون رواة. بيد أن الحقيقة المرة هي أن القادة لا يستطيعون تولي زمام القيادة من الخطوط الجانبية باستخدام ورقة تتضمن إيجازاً عن النقاط الرئيسية. أورد فيما يأتي مثلاً على ذلك:

يعهد بعض الخطباء بكتابة خطاباتهم إلى أناس متخصصين بالمواضيع المزمع الحديث عنها، فيلجأ هؤلاء بدورهم إلى إتخام كل مؤثر بصري برسومات بيانية مختارة بعناية، وبمحتوى زائد عن الحد المعقول، فيتمخض ذلك باحتلال المؤثرات البصرية مركز الحدث؛ الأمر الذي يحيل الخطيب ورسالته إلى موقع من يؤدي دوراً داعماً، لا دوراً رئيساً. في هذه الحال، تضيع فرصة تولي زمام القيادة في لجة بحر المعلومات.

مايكل دل، رئيس مجلس إدارة شركة دل للحاسوب، وكبير مديريها التنفيذيين، أذعن لهذه المقاربة في عرض قدمه أخيراً. أعد له موظفوه عرضاً بصرياً قوياً. لكن بينما كان دل يلقي كلمته لم يعرف ما كان يُعرض على الشاشة اهتماماً إقليلاً. في الحقيقة، الأرقام الإحصائية التي كان يعلن عنها في عدة نقاط لم يكن ثمة رابط أو تنسيق بينها وبين الأرقام الإحصائية التي كانت تعرض على الشاشة.

في أثناء عرض خلّاب قدمه كبير المديرين الإعلاميين في إحدى شركات فورتشن 1000، أبهرت الصور المتطورة تقنياً، التي كان يبثها جهاز العرض، الجمهور. وبعد انتهاء العرض تقدم أحد أفراد الجمهور منه وسأله، «هل لديك بطاقة - بطاقة الشركة التي أنتجت العرض؟» وأتبع سؤاله تنهيدة تعبر عن الألم والاستياء. لكن هذا المتفرج كان ببساطة يعبر عن تقديره العرض الذي استحق الثناء.

الخلاصة: إن كنت راغباً في الإفادة من طاقتك القصوى، فاجعل شخصك مركز استقطاب انتباه الجمهور. عند ذلك فقط تستطيع أن تسيطر على القاعة. عند ذلك فقط تستطيع الإفادة من كل قواك الكامنة للوصول إلى الجمهور وحفره. عند ذلك فقط تكون قائداً مقنعاً.





## طريقة معالجة الأسئلة والأجوبة

### أنواع الإصغاء الخمسة

إن أكثر ما يهابه الخطباء والمتحدثون هو ذاك الجزء غير المكتوب من عروضهم الذي يتضمن إلقاء أسئلة، والإجابة عنها؛ وذلك عقب الانتهاء من تقديم العرض مباشرة. بينما ينجح بعض المتحدثين في تحقيق أهدافهم عندما يتعاملون مع تحدٍ يتطلب ارتجالاً، يخشى آخرون الاحتمالات التي يمكن أن ينطوي عليها كابوس من هذا القبيل. ماذا لو ألقى عليك أحد الناس سؤالاً لا تملك عنه جواباً؟ ماذا لو تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ ماذا لو أجهز أحدهم على الذاكرة التي طالما بذلت جهوداً مضنية في سبيل الإعداد لجعلها تحفظ عرضك؟ ماذا لو أجهز أحدهم عليها باحتكاره الوقت المخصص لإلقاء الأسئلة، والإجابة عنها بإلقائه خطبة مطولة عن موضوع آخر مختلف عن موضوعك؟

سوف نعرض عليك اقتراحات محددة كي تتمكن من معالجة كل موقف من تلك المواقف، لكن دعنا أولاً نأخذ في الحسبان السبب الذي دعاك إلى تقديم عرضك في المقام الأول. الاحتمال الغالب هو أنه طُلب إليك التحدث إلى جمهور من نوع خاص. لقد تصارعت مع الموضوع

المطلوب منك معالجته، وكافحت في سبيل الإحاطة به، وأنجزت عملك التحضيري، وبذلت قصارى جهدك للحفاظ على هدوء أعصابك، ولم يبق أمامك سوى التوجه إلى القاعة، واعتلاء المنصة التي ستلقي منها خطابك. إن كل ما فعلته أنت محوره. لكن ما إن تصل إلى القاعة كي تواجه الجمهور المحتشد بانتظارك حتى تدرك أن شيئاً ما يتغير. لم يعد خطابك متعلقاً بك، بل هو متعلق بهم. بمجرد أن يبدأ الخطاب تصبح حاجتك إلى مستمعيك أكثر من احتياجهم إليك. فبدونهم لا يعدو الموضوع كله أن يكون تمريناً (بروفة).

يمر الوقت سريعاً، ويصل الخطاب إلى غايته. أما الآن فقد حان وقت إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها. إنها اختبارٌ حسن أدائك عملك. هل استطعت أن تتواصل حقاً مع جمهور المتلقين؟

السبيل الوحيد المتاح أمامك لمعرفة ذلك يتمثل في الإصغاء، وحسن الاستماع. المعالجة الناجحة للأسئلة، والإجابة عنها تعتمد على حسن الإصغاء. الإصغاء الجيد مهارة قابلة للنمو والتطوير، وهي مهارة لا يفهمها معظم الخطباء كما ينبغي أن تفهم.

ثمة مستويات خمسة للإصغاء: التغذية الراجعة، وإعادة صياغة الأفكار، والتوضيح، والتقمص العاطفي، والإصغاء الفاعل المجدي. معظمنا يتمتع بخبرات عالية، ومهارات جيدة على صعيد المستوى الأول. تطوير مهاراتك على أصعدة المستويات الأخرى يعود عليك بنفع عظيم يترجم إلى شعور بالراحة، والطمأنينة، وتحرر من الارتباك والتكلف الملازم لعملية إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها.

### تقديم تغذية راجعة

التغذية، في جوهرها، هي رد فعل. يقول الشخص الآخر شيئاً، فتقول أنت شيئاً ما في معرض الرد عليه؛ يوضح موقفك مما قيل، أو تقويمك له.

أنت مدير مرموق رفيع المقام، ومسؤول عن تطوير منتج جديد متعلق بمناهج وبرامج حاسوبية، وقد أضحى الوقت متأخراً لتسويقها؛ حيث سبقك إلى ذلك آخرون، ثم إن تنفيذها يتطلب تمويلاً فوق ما هو مخطط له في الميزانية.

لقد كلفت بشحن همم فريق العمل التابع لك، وحثّ أفرادَه على القيام بعمل مشترك، إضافة إلى إعطائهم جرعةً من أمل؛ تأكيد أن الضوء الموجود في نهاية النفق لا ينبعث من قطار مايكروسوفت. تنهي خطابك بكلمات مفعمة بالحيوية والإثارة عن رواد وأناس وطئت أقدامهم سطح القمر، وترغب في ألا تبدو سخيلاً جداً، ومثيراً للسخرية والضحك في ظل الظروف المحيطة، ثم يحين وقت إلقاء الأسئلة والإجابة عنها. يأتي السؤال الأول من شخص يجلس في مؤخر القاعة، ويبدو هادئاً ومسترخياً.

«اغفر لي نزوعي إلى الشك فيما تقول، لكن ما الذي يحملنا على تصديقك وقد سبق لنا أن سمعنا كلاماً مشابهاً للذي تقوله من أركان الإدارة العليا، وما برحنا نسمعه منذ شهور، في حين أن ما نحن في حاجة حقيقية إليه هو مزيد من المساعدة، ومزيد من الدعم، وتخفيض أكبر للروتين الذي لم نعد نستطيع عليه صبراً».

إنه السؤال الذي طالما خشيت أن يُلقى عليك. تبدأ مباشرة بالتفكير في أنك لم تحقق تقدماً على الإطلاق مع هؤلاء الموظفين. إن كل ما عملته لم يجد نفعاً. تأخذ نفساً عميقاً، وتجيب:

«كما قلت، إننا ملتزمون برفدكم بمزيد من الموظفين. نحن بصراحة نكافح في سبيل توظيف أكبر عدد ممكن من الناس الذين نحتاج إليهم. بوسعنا الإفادة من مساعدتكم - أخبروا أصدقاءكم. أما فيما يتعلق بما تبقى من الأمور، فليس لدينا، ببساطة، مزيد من المال كي نضخه في المشروع حالياً. ويسروق لنا الاعتقاد أننا قد قضينا على الإجراء البيروقراطي ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً. ومن أجل هذا خصصنا لكم بناءً مستقلاً كي تكونوا بعيدين عن المكان الذي يعج بالموظفين. هل من سؤال آخر؟»

إنها استجابة. يبدو على السطح أنها ليست إجابة استثنائية. بيد أنها، قبل كل شيء، تغطي كل النقاط التي عرضها صاحب السؤال. مع ذلك، فإنها لا تسعف إلا قليلاً من التعامل مع موقف من طرح السؤال، ومعالجته، وقد لا يكون وحيداً في هذا الإطار. هل بوسعك أن تفعل ما هو أكثر من ذلك؟

### إعادة صياغة السؤال

عند المستوى الثاني للإصغاء، تعيد صياغة السؤال على نحو يُظهر النقاط التي أثارها من ألقى السؤال. لنلق نظرة على طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض مثال:

«إذن ما تقوله هو أنك تعتقد أنني أكتفي باستعراض سياسة الشركة ليس إلا، في حين أن ما تحتاجون إليه يتمثل بمزيد من الدعم، ومزيد من التقليل من الإجراءات البيروقراطية، هل هذا صحيح؟».

تأمل فيما سيحدث. الإجابة المحتملة التي يمكن أن تصدر عن الشخص الذي كان قد طرح السؤال تتمثل بقوله: «نعم». لقد حملته على الموافقة على ما تقول منذ البداية. الآن بإمكانك المضي قدماً في تقديم تغذيتك الراجعة، كما فعلت سابقاً، بيد أنك جعلت منه مستمعاً أكثر سرعة، وانفتاحاً على صعيد تلقي الأفكار التي تطرحها، والتفاعل معها على الأقل لأنك جعلته يومئ برأسه بحركات تتم عن موافقته على النقاط التي طرحتها للتو بعد أن أعدت صياغة سؤاله. لكن ما زال ثمة طرق، وأساليب أفضل في معرض الإجابة عن السؤال الذي طرح.

### توضيح القضايا

مستوى الإصغاء الثالث يتطلب بذل جهد أكبر قليلاً على صعيد معالجة الكلمات التي وردت في نص سؤال السائل من أجل توصيف بواعث قلقه الحقيقية. دعونا نتأمل في كيفية عمل هذه الآلية:

«ما فهمته من كلامك هو أنكم تعانيون مشكلتين أساسيتين، وتحتاجون إلى مساعدة من أجل التعامل معهما، وهما تتمثلان بعدم كفاية الموظفين، وبكثرة مفرطة على صعيد الإجراءات البيروقراطية. من المحتمل أن تكون المشكلة الأولى أكثر أهمية من الثانية. هل توافقتني الرأي؟».



## هل أنت مستمع جيد؟

يقتضي الإصغاء الجيد إشراك الرؤية والسمع معاً. الاتصالات التي لا تتخذ من الكلام وسيلةً يمكن أن تزودك، في معظم الأحيان، بإشارات، والملاحظات، وتحذيرات تتعلق بالقضايا الحقيقية التي يتناولها الحوار في ميدان العمل. أدرج فيما يأتي اختبارات أربعة سريعة توضح الطريقة التي يدور فيها النقاش الذي لا يتخذ من الكلام وسيلة له. تذكر، دوماً، أن محددات «لغة الجسد» كثيرة؛ الذراعان المتصالبتان قد تعنيان اتخاذ وضع دفاعي، أو شيئاً من الفتور ببساطة. عليك، دوماً، أن تعرف الشخص والسياق كي تتمكن من تقويم الاتصال الذي لا يعتمد على تبادل الكلام.

**هل لغة الجسد منفتحة أم أنها منغلقة؟** هل الذراعان مبسوطتان، أم أنهما متصالبتان؟ هل الشخص الذي تحدثه متوجه نحوك أم لا؟ هل الذراعان ظاهرتان أم لا؟ هذه مؤشرات درجة الانفتاح.

**هل ثمة وجود للغة الجسد، أم أنها محايدة؟** الناس المهتمون بنقاشات معينة ينزعون إلى البحث عن سبل كي يقترب بعضهم من بعض أكثر. أما محاولة التباعد فهي دليل على عدم الاهتمام.

**هل لغة الجسد مواءمة، أم أنها معارضة؟** يميل الموالون إلى اتخاذ وضعية الجسد ذاتها التي يتخذها المشترك معهم في نقاش. ابحث عن الشخص الذي يتحرك في الوقت الذي تتحرك فيه، وينتهي إلى وضعية مشابهة لتلك التي تنتهي إليها.

هل تتم لغة الجسد عن التزام، أم عن عدم التزام؟ إن رصدت إشارات انفتاح، واهتمام، ودلالات على سلوك موال، فقد تكون جاهزاً لإبرام الصفقة. المؤشرات المختلفة تدل على تحفُّظات، وقد يكون من المناسب استكشاف نقاط المقاومة لمعالجتها بلغة الكلام.

من جديد، لقد حققت مستوى معيناً من التوافق مع إلقاء السؤال. لقد خطوت خطوة إضافية إلى الأمام عبر التوضيح. لقد أظهرت للجمهور أنك تستطيع أن تعمل عقلك عندما تتعرض لمواقف صعبة، وأنت قادر على تصنيف القضايا الجوهرية، وتوضيحها. تستطيع، بهذه الطريقة، أن تتحكم، على نحو أفضل في موضوع إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها. إضافة إلى ذلك، إن استطعت أن توفر نوعاً من القبول لما تطرحه تكن قد مددت يد العون للجمهور كي يشرع في التفكير. من الصعب عليك أن تتذكر معلومات تم تداولها مشافهةً. إن الجمهور يقدر تلخيص النقاط المطولة تلخيصاً دقيقاً.

### الإصغاء المشوب بالعاطفة

المستوى الرابع، إصغاء مشوب بالعاطفة، يعني أن تظهر أنك تفهم مشاعر من ألقى السؤال. إن المستمع الذي تجيش عاطفته في أثناء استماعه يجد في جعبة خبرته وتجاربه عواطف مماثلة، ويشرك من عرض السؤال فيها. دعونا نتعرف طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض هذا المثال:

«لا تنس أنني كنت أعمل في الموقع ذاته الذي تعمل فيه، حيث كان الروتين طاغياً على كل شيء. لقد سبق لي أن عانيت ما تعانيه منه، لذلك فأنا أدرك ما تقول».

التعاطف يحقق مزايا وفوائد لا مثيل لها، ويتفوق على مستويات الإصغاء الثلاثة الأولى من حيث يستطيع أن يبين للشخص الآخر مدى تفهمك موقفه. حتى عندما لا تكون قادراً على تقديم مزيد من المساعدة، فإنك تكون على الأقل قد انحزت إلى جانب من ألقى السؤال، وجندت نفسك لنصرة قضيته. هذا الموقف في حد ذاته كفيل بجعلك تقطع شوطاً طويلاً على طريق نزع محتم لفتيل أسئلة عدائية أخرى، وعلى صعيد طمأنة أفراد آخرين متوتري الأعصاب من الجمهور.

إن الخطر الذي ينطوي عليه التعاطف يكمن في احتمال طغيان تعبيرك عن التضامن مع القضية التي عرضها السؤال على كلمات من ألقى السؤال؛ الأمر الذي يحتمل أن يخلف شعوراً عند من ألقى السؤال بأنك تسلبه فرصة الظهور.

احذر من استمرار استجابتك العاطفية زمناً أطول من الزمن الذي استغرقه إلقاء السؤال، إن لم تفعل فإن جوابك سيبدو ضرباً من ضروب النفاق. المستوى الخامس والأخير من مستويات الإصغاء يتجنب الوقوع في هذا الفخ.

### الإصغاء الفاعل والمجدي

بإصغائك إصغاءً مجدياً تستطيع توصيف العواطف التي تخبئها كلمات من ألقى السؤال. هذه هي أقوى استجابة إصغاء ممكنة؛ لأن

العاطفة هي القوة الكامنة وراء الجمل؛ تلك القوة التي تحرض على إلقاء السؤال في المقام الأول. عندما تستجيب للسبب الحقيقي الذي أدى بمن ألقى السؤال إلى الجهر به تكون قد وضعت يدك على قلب القضية - حتى عندما لا تقدم جواباً عملياً وملموساً عن السؤال.

دعونا نتأمل فيما يمكن أن يقوله من أصغى إصغاءً جيداً، ومجدياً عبر استعراضنا لهذا المثال:

«يبدو أنك تشعر بأنك وحيد حقاً في ميدان العمل دون أن تحصل على كثير من الدعم. أنت محبط لأنك تتصدى لكل هذا العمل المرهق، وتشعر بأن كل ما نقدمه لك مقابل ذلك لا يعدو كونه تعزيزاً للبيروقراطية والروتين. أليس كذلك؟»

هنا، إن أنت أصغيت إصغاءً دقيقاً، فمن المرجح أنك ستحصل على إجابة نابغة من قلب من كان قد ألقى السؤال؛ سيقول لك «نعم!»، وغالباً ما تترافق إجابته مع إجابات مماثلة صادرة عن مجموعة أخرى من أفراد الجمهور. عبر التوصيف الدقيق للحالة العاطفية لمن ألقى السؤال تكون قد أضفت نوعاً من الشرعية على تجليات حالته العقلية؛ الأمر الذي يعنيه أكثر من أي شيء آخر. بذلك لا تكون قد اكتفيت بتجنيده نفسك لنصرة قضية من ألقى السؤال، بل تتعدى ذلك إلى الشروع في معالجة القضية، ورأب الصدع القائم بينك وبينه. بمخاطبتك العواطف التي لا تحظى باعتراف بها عادةً تكون قد أخرجتها إلى الهواء الطلق، ووفرت الظروف التي تتيح التعامل معها على نحو إيجابي. الإصغاء الفاعل والمجدي يوظف العاطفة إلا أنه يسير أغواراً أعمق منها. لا يجب عليك أن تهتم كل هذا الاهتمام بكل سؤال، غير أنه مفيد دوماً تقريباً.

ماذا تفعل إن ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تملك جواباً عنه؟ كن صادقاً في إجابتك. قل لمن ألقى السؤال: إنك لا تعرف الجواب، لكن ستسعدك محاولة استكشافه والبحث عنه. أو ألقِ سؤاله على الجمهور، واطلب منهم أن يزودوك بما لديهم من معطيات.

ماذا تفعل إن تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ استخدم الإصغاء المجدي لإشعاره بأنك قد أدركت بواعث غضبه. استكشف الأسباب التي أدت إليه. سلم بصحة الأسباب المشروعة، وارفض الأسباب التي لا تتسم بالدقة والموضوعية. ثم انتقل بأسلوب مهذب وحازم إلى مسألة أخرى.

كيف تحول دون احتكار أحدهم الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة، وتلقي الإجابات؟ إن بدا أن السؤال سيستغرق زمناً يزيد على دقيقة، فقاطع صاحب السؤال بطريقة مؤدبة قائلاً: «أستميحك عذراً، بيد أن الوقت يكاد أن ينفد، وسؤالك هو خارج دائرة اهتمام باقي الحاضرين الذين لديهم أسئلة يرغبون في إلقيائها، اسمح لي أن أستوقفك هنا، وأن أقدم عبر إجاباتي أفضل ما عندي». أو «لما كان الوقت يكاد أن يدركنا، يسعدني أن أحتفظ بسؤالك إلى وقت لاحق كي أكرس له ما يستحقه من وقت».

أفضل الإجابات تتولد من الإصغاء الجيد. المعالجة الناجحة للأسئلة والأجوبة تبدأ انطلاقاً من موقع المتحدث الذي يدرك أن العرض وثيق الصلة بالجمهور.

## الخطاب المرتجل

يكمن السر في التحضير من أجل  
التحدث بعفوية

تشري وايلز

في فيلم «ذي هنت فور رد أكتوبر»، استدعي جاك ريان (أدى دوره ألك بلدوين) إلى البنتاغون من قبل رئيسه من أجل تزويد رؤساء هيئة أركان الحرب بآخر المعلومات المتوافرة عن نشاط الفواصة السوفيتية. همس بلدوين في أذن رئيسه حين كانا يوقعان على المعلومات الرفيعة المستوى: «من الذي قدم المعلومات؟» فإذا رئيسه يقول له بهدوء: «أنت». تنفتح الأبواب الضخمة فيجابه بلدوين بالوجوه المرتقبة لرؤساء هيئة الأركان المشتركة.

على الرغم من أن معظمنا لن يدعى لإلقاء خطاب يستمع إليه مثل أركان هذه الهيئة المهيبة في ظل وجود أزمة قومية، إلا أننا نستطيع أن نستشف شيئاً من علامات الإرباك التي طبعت على وجه بلدوين في تلك اللحظة. الخطاب المرتجل ليس سهلاً. تتجلى هذه الحقيقة كلما طلب

منا أن نقول شيئاً من فورنا في زمن معين، وعن قضية بذاتها؛ الأمر الذي يضعنا فيما يشبه المأزق. نرغب في أن نكون واضحين، ومباشرين، وماتعنين، ومقنعين، وقادرين على الإدلاء بمعلومات مفيدة، ومدركين كيف أن الفصاحة في الإيجاز. إنه نظام طويل ومرهق، عندما نكون متوتري الأعصاب خاصة.

قد نخطئ في كثير من الأمور عندما نرتجل الكلام أمام جمهور. كيف لك أن تتذكر كل ما أنت راغب في قوله؟ ماذا لو حاول شخص صاحب مكانة مرموقة أن ينسف التدفق المنطقي لسلسلة أفكار المتصلة بعرضك للموضوع الذي تقاربه؟ كيف تتعامل مع الأسئلة المخادعة والمفرضة الهادفة إلى توريطك، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك: حملك على ارتكاب خطأ؟ من حسن الحظ، بقليل من العمل التحضيري يمكن لأكثر مرتجلي الكلام شعوراً بالرهبة والخوف أن يحسنوا أداءهم.

إليك سر القدرة على ارتجال خطاب ناجح: السريكمين في الإعداد والتحضير، وبينما يمكن أن يبدو الارتجال ضرباً من إيصال معلومات على جناح السرعة، فإن خيرة الذين يرتجلون كلامهم يتجنبون الوقوع في ذاك الفخ. لا تخطط الكلام المرتجل بالمعلومات غير المنضبطة التي تلقى كيفما اتفق دونما تفكير، أو إعداد تحضير. في بيئة الأعمال التجارية المعاصرة، لا مكان، في اجتماع، لشخص سلبي يكون موجوداً وغائباً في آن معاً - يجب عليك أن تكون مستعداً في كل الأوقات لشرح أهدافك، وإيراد الوقائع والحجج المؤيدة لرأيك وقراراتك. الكلام المرتجل يقتضي تقديم معلومات مجتمعة سبق لك أن فكرت فيها.



هذه أخبار طيبة، لأن معظمنا لا يشعر بالثقة إن هورمى الكلام على عواهنه. هل تذكر آخر خطاب مرتجل مؤثر سمعته وأثار إعجابك إلى أبعد حد؟ تتعزز فرص نجاح الخطاب المرتجل عبر التدريب المتكرر والإعداد الجيد التحضيريين السابقين لإلقائه. ينبغي أن يبدو الخطاب وليد لحظة إلقائه، وحيّاً، وتلقائياً، وطبيعياً، بيد أن الرسالة التي يرمي إلى إيصالها ينبغي أن تكون قد وضحت في وقت سابق.

لذلك اِشْرع في إعداد خطابك المرتجل عبر تحديدك، أولاً، كيفية إلقاء خطابك اللاحق، وزمنه، والسبب المرجح لحملك على إلقاء الخطاب، أو الإدلاء بحديث؛ على سبيل المثال: هل سيكون عبر اجتماع لهيئة الموظفين؟ إن كان الأمر كذلك، فعليك أن تعالج -احتياطاً واستباقاً للحدث- مسائل يحتمل أن يثيرها مديرك في العمل في أثناء انعقاد الاجتماع.

بعد ذلك، فكر في المواضيع الرئيسة التي ترغب في تحقيقها؛ من سيعضر الاجتماع؟ ما الذي سيقنع الحاضرين بمبادراتك، ويحملهم على تأييدها، والدفاع عنها؟ بمجرد أن تنتهي من معالجة الاعتراضات المحتملة، والمسائل التي تتوقع أن تثار، قُمْ بمعالجة استباقية؛ شغل آلة تصوير أفلام الفيديو، ثم واجه عدسة الكاميرا، وألق خطاباً ارتجالياً مقتضباً كما لو كان الأمر حقيقة واقعة، واطلب من صديقك، أو نصفك الآخر أن يوجه لك بعض الأسئلة القاسية عبر شريط تسجيل. بمشاهدتك أداءك عبر شاشة عرض، سرعان ما تتمكن من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف فيه. التمرين كفيل بإكسابك مراساً، وبتحسين أدائك.



## استعداداً لأداء عفوي

أورد فيما يلي بعض الأفكار والإلماعات المفيدة الرامية إلى استئصال شأفة الرهبة من الخطاب المرتجل:

### 1- حلل الجمهور:

فكر تفكيراً جدياً في أعضاء جمهورك. توثق من أنك سألت نفسك: من هم، وما اهتماماتهم، وما الأمور الأخرى التي يمكن أن تعينهم؟ حالما تعرف السمات الخاصة بمستمعيك، ستكون قادراً على استقطاب انتباههم زمنياً بكيفيك لإقناعهم.

### 2- حدد هدف اتصالاتك:

حتى إن لم يكن لديك سوى بضع ثوان، فقرر: ما الناتج الذي ترغب في أن يتمخض اتصالك به تحديداً. أمثلة على أهداف الاتصال الجيدة: أرغب في أن يوافق نائب الرئيس لشؤون المبيعات على أن يلتقيني من جديد في أسبوع؛ أرغب في أن يساند تيد هذه الفكرة في مكتب كاليفورنيا. تجنب أهداف الاتصال الغامضة، أو الواسعة جداً.

### 3- واطب على التركيز على رسالتك:

قيل إن هنري كيسنجر افتتح ذات يوم مؤتمراً صحفياً بقوله: «هل من أحد لديه أسئلة لأجوبيتي؟» هذه بالضبط الطريقة الصحيحة لمقاربة أي فرصة حديثاً مرتجلاً. عندما يُطلب منك أن تقدم عرضاً

مرتجلاً، أو عندما تجيب عن أسئلة تُلقى عليك، تعامل مع الموضوع على أنه فرصة أخرى لحشد الدعم لأهدافك.

#### 4- متنّ بنیان استجابتك:

عندما تدلي بتعليقات مرتجلة، أو تجيب عن أسئلة صعبة، لخص بإيجاز ما كنت قد خططت لقوله قبل أن تشرع في عرض شرحك. هذا الأمر يساعد الحاضرين الذين لم يسمعوا السؤال، ثم إنه يمنحك وقتاً للتفكير. على سبيل المثال: «لقد أقيت سؤالاً جيداً حول قضية بذاتها، وأنا عازم على التحدث عن هذا الشأن في دقائق قليلة. أولاً، أرجو من الذين لا تسجم مقاربتنا مع تطلعاتهم أن يبسطوا بإيجاز أسبابهم والأسس المنطقية التي يرونها موجبة للتغيير».

#### 5- لا تستثن أحداً:

سواء أكنت تحاضر في جمهور يتألف من سبعة أشخاص، أو يصل عدده إلى سبعين، وجه تعليقاتك إلى كل أفراد المجموعة التي تستمع إليك. أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها خطيب أو متحدث هو أن يستثني بعض أفراد الجمهور، فلا يشركهم في نشاط الأسئلة والأجوبة. الإعراض عن النسق الطبيعي المتمثل بمخاطبة كل الحاضرين، وتوجيه الكلام إلى من طرح السؤال، أو إلى صانع القرار وحده يؤجج مشاعر الاستياء لدى باقي الحاضرين. على سبيل المثال: عينت رئيسة شركة مستشاراً لخدمة علاقة عمل تجارية طويلة الأمد مع شركة أخرى، وطلبت منه الاهتمام بشخص معين تلك الشركة، والتركيز عليه ظناً

منها أن ذاك الشخص هو صانع القرار. تبين، أخيراً، أنها أخطأت في تحديد هوية الشخص المطلوب، فخسرت زبوناً مهماً.

#### 6- كن لطيفاً وكيساً دوماً:

إن بدوت فظاً، أو ضيق الصدر نافذ الصبر برماً في أثناء انعقاد جلسة الأسئلة والأجوبة، فسيتعاطف الجمهور مع من ألقى السؤال. إن خسرت تعاطف جمهور بعينه، ستفقد أداة من أدوات الإقناع. هذه واحدة من أقسى الرسائل التي تستهدف المديرين التنفيذيين الشباب الذين يتفاخرون بـ «أساليبهم الصارمة»، ويقولهم «الحقائق المرة والمؤلمة». لا تتحدر بنفسك إلى مستوى المسائل المشاكس المزعج بقولك شيئاً من قبيل: «إذاً، ما الذي تريد قوله على وجه الدقة؟ لا أرى أن ما قلته يمكن أن يعد سؤالاً». من الأفضل أن تعود بلطف إلى فكرتك الرئيسة عبر قولك مثلاً: «توم، إن حكايتك تبدو بالتأكيد مناقضة للفكرة التي كنت أتحدث عنها، وأنا على يقين بأن ثمة اعتراضات أخرى؛ على أي حال، أرغب في التركيز على الاتجاهات التي كشفنا النقاب عنها عبر بحثنا».

فيما يخص معظمنا، التحدي الذي يظهره الكلام المرتجل يخلف تأثيراً قوياً في أثناء جلسة الأسئلة التي تعقب الحديث ذاته. لحسن الحظ، تكون الجماهير لطيفة في معظم الأوقات، ثم إن الهدف من أسئلتهم هو استيضاح الأمور. أحياناً لا تكون الأسئلة مباشرة وواضحة المعالم، وقد تحول صعوبات دون الإجابة عنها. قد تلتقي، بين الفينة والفينة، أناساً لا يتعاطفون معك، ولا تعنيهم مصالحك.

غالباً ما تنقسم الأسئلة الصعبة إلى ثلاثة أقسام:

1- أسئلة غير واضحة.

2- أسئلة مؤطرة ومحصورة ضمن حدود ضيقة.

3- أسئلة يجاب عنها بكلمتين: «لا أعرف».

**الأسئلة غير الواضحة:** يلقي بعض الناس أسئلة توقعك في حيرة وارتباك بسبب تركيبتها، أو اختيار كلماتها. قد يستخدم السائل عبارات غامضة مثل: «هذه الفكرة»، أو «خطتك»، أو «إنها». ثمة أسئلة أخرى غير واضحة تتطرق إلى قضايا واسعة لا يمكن معالجتها، والإجابة عنها في زمن محدود.

ابدأ بإعادة صياغة الأسئلة غير الواضحة. إن كان السؤال كبيراً ومتشعباً جداً، فحدّد الجزء الذي تنوي توضيحه، وحدد سبب ذلك. يجب تحديد محتوى اللغة الغامضة وتعريفه. مثال على ذلك، العبارات التي ذكرناها سابقاً مثل: «خطتك» أو «إنها». عندما تدمج مجموعة من الأسئلة معاً، افرضها فرزاً منطقياً، واختر منها ما ترغب في الإجابة عنه. تذكر أن مسؤولية الاسترسال في النقاش تقع على عاتقك.

**الأسئلة الإيحائية (المصوغة بألفاظ توحى بالأجوبة):** يراد من إلقاء الأسئلة الإيحائية تقييد المتحدث بطريقة من الطرق. انظر الجدول للاطلاع على خمسة نماذج من الأسئلة الإيحائية، والتدابير التي تجنبك الوقوع في فخاخها.

الإستراتيجية	نموذج السؤال الإيحائي (المصوغ بألفاظ توحى بالجواب)
لا تكن حبيس خيار إما/أو. قد تكتشف أن كلا الأمرين مهمان: الاستقامة، والأرباح.	سؤال لا يتيح إلا إجابة قسرية: «ما الأمر الأكثر أهمية لك، الاستقامة أم الأرباح؟».
عندما يبدأ السؤال بأمر افتراضي، بوسعك رفض الإدلاء بجواب تخميني. يجب عليك عدم الانجرار إلى سؤال لا ترغب في الإجابة عنه.	سؤال افتراضي: «إن تراجعت الأرباح بنسبة 6% أو أكثر، هل تتخذ تدبيراً حيال ذلك؟».
من الأفضل ألا تتحدث نيابة عن أي شخص آخر ما لم تكن ناطقاً رسمياً. عندما يطلب منك التعليق على خطط مدير تنفيذي آخر، فإن توضيحك أنك تعرض وجهة نظرك، وتتحدث انطلاقاً من موقعك هو أدعى للسلامة.	سؤال الكرسي الشاغر: هل بوسعك أن نخبرنا ما أقصى شيء يمكن فعله للتعامل مع هذه الأزمة؟
عندما تكون المقدمة مضللة، ومخادعة، صغ السؤال من جديد. «إن كنت تسأل: إن كانت تسريحات العمال المؤقتة محتومة، متى ستعلن عن هذا الأمر؟	سؤال إيحائي (مع مقدمة مضللة): «برغم أن تسريحات العمال المؤقتة باتت محتومة، متى ستعلن عن هذا الأمر؟
أحجم عن ابتلاع الطعام. لست في حاجة إلى الدفاع عن نفسك. أعد صياغة نقاطك الرئيسية وامنض قدماً.	سؤال مشحون عاطفياً: «بصراحة، تبدو هذه الخطوة شبيهة غيرها من خططك الغريبة».

الأسئلة التي يجاب عنها بـ «لا أعرف»: أحياناً يُلقى عليك سؤال لا تعرف، ببساطة، الإجابة عنه، أو قد تكون في حاجة إلى وقت يمكنك من التفكير. إياك ومحاولة المجازفة بإعطاء جواب من غير أن تتوافر

لك بيئة كافية. خير لك أن تقول: «لا أعرف». من المناسب أن تقترح على من ألقى السؤال أن يبحث عن إجابة عنه في مرجع تسميه له، أو أن تعدّ بالبحث عن الجواب واستكشافه.

ليس الحديث المرتجل سهلاً على الإطلاق. بيد أن الإعداد المجدي يزرع الثقة بالنفس. هذا هو سر النجاح. إنك لا تستطيع على الإطلاق أن تعرف متى ستعرض لموقف يفرض عليك نوعاً من التحدي.

---

### قراءات إضافية

*Guide to Presentations* by Mary Munter and Lynn Russell  
(2002, Prentice Hall)





## تمتين عرضك باستخدام وسائل وأساليب قوية

بالإضافة إلى التحضير المعد بدقة وعناية، والإلقاء الذي يشف عن مهارة وحسن صنعة، ثمة حلة جميلة من الأساليب والوسائل القوية والمقنعة يمكن أن تساعدك، على صعيد سعيك، في تمتين بنیان عروضك. الفقرات المدرجة في هذا الفصل تعرض مجموعة منها، حيث تتضمن مقترحات إضافية لاستئصال شأفة رهبة مسرح الحدث، وعرضاً لأفكار وإلماعات مفيدة تمكنك من تجنب ارتكاب أخطاء شائعة لدى استخدامك رسوماً، ووسائل بيانية في أثناء إدلائك بحديثك.

ثمة فقرات متعددة أيضاً تشرح كيفية تعرف الأساليب المعرفية لشريحة واسعة من المتلقين - سمعية، وحركية، وبصرية - وتزودك بأساليب تمكنك من استخدام لغة جسدك الخاصة بك في سبيل تعزيز رسالتك، وإثارة اهتمام جمهور المتلقين بطريقة أقدر على الوصول إلى أعماقهم. الفقرة الختامية تعرض عشر نقاط موجزة وسهلة التذكر. خذها في الحسبان عندما تفكر في تحضير عرضك القادم.





## ست طرق للتغلب على رهبة الخطابة

مايك غرنباي

معظمنا يتهيب الخطابة إلى حد ما، ولا غرابة في ذلك. هي رهبة متأصلة لأنها تتطوي على خطر الانكشاف أمام الآخرين. الخطابة تثير رهبة متجذرة في أعماقتنا. أنت تخشى من عدم معرفة ما تقول، أو كيف تقوله، ويتملكك خوف من المجهول، ورهبة من أن تكون عرضة لحكم الآخرين عليك. الخطابة تتطوي على كل تلك المخاوف مجتمعة في خوف واحد.

المعالجة المعيارية لرهاب الخطابة، وهو الوصف الذي يطلق على هذه الحالة، تقتضي التخفيف التدريجي من حدة الخوف. هذه المعالجة تبدأ، نموذجياً، بممارسة تمرينات يتخيل المتمرّن فيها نفسه وهو يدلي بحديث، ويعزز أدائه بطريقة تدريجية وصولاً إلى مرحلة القدرة على الإدلاء بحديث حقيقي.

لكن ماذا لو لم يكن لديك الوقت الذي ينبغي تكريسه لتلك العملية اللطيفة التي تستغرق زمناً طويلاً نوعاً ما؟ إذا كان الأمر كذلك، فاعلم أنه قد آن الأوان كي تقارب الموضوع مقارنة مختلفة جوهرياً؛ مقارنة تسخر أساليب مختلفة بطريقة جهرية.

ما إن تشعر بانخفاض نسبة الأدرينالين  
عندك في موقف يشبه ذاك الذي تقدم  
فيه عرضاً من العروض حتى يدرك جسدك  
أنه من الممكن أن تقف أمام آخرين، وتتغلب  
على الذعر الذي ينتابك

على سبيل المثال، جمع أحد المدربين العاملين في مجال تدريب المهتمين بالخطابة جماعة من الراغبين في التدريب ممن ينتابهم الذعر من الخطابة في بار، وطلب منهم أن يضربوا كراسي البار بصحف ملفوفة يحملونها بأيديهم ضرباً عنيفاً، وهم يغنون: «عيد ميلاد سعيد». إن أولئك الذين عاشوا هذه التجربة غالباً ما أصبحوا خطباء ومتحدثين يتمتعون بثقة بالنفس. لماذا؟ لأنه مقارنة بما كانوا قد قاموا بفعله لتوهم في أماكن عامة: إلقاؤهم خطاباً، أو تقديمهم عرضاً بحضور أناس يستمعون إليهم، يبدو الآن الأمر سهلاً.

قبل الخوض في تفاصيل هذا الأسلوب، وغيره من الأساليب، من المجدي فهم المشكلة بشيء من التفصيل الإضافي. معظم الناس يخفون

شيئاً من تجمهر الخوف في أنفسهم، وازدياد إفراز الأدرينالين في أجسادهم نتيجة لذلك في أثناء إلقاء خطاب.

تزايد مستوى الأدرينالين يمكن معظمنا من تحقيق مستوى رفيع من الأداء، بل من بلوغ قمة مستوى الأداء.

إلا أنه بالنسبة لـئك الذين يوقع الخطاب الرهبة في أنفسهم، يمكن أن يكون الخوف، وتدفق الأدرينالين عندهم عارمين. كل المعرفة المتاحة بالعالم حول كيفية إعداد عرض مجد، وكل الزمن، والجهد المكرسين لتحضير عرض أخذ باستخدام الوسائل الإعلامية المتعددة؛ كل ذلك سيمنى بإخفاق تام إذا ما طغى الخوف على ما سواه.

لذلك اجمع عدداً من العاملين في ميدان عملكم من يخافون من الخطابة بصورة خاصة، وجرب معهم بعض هذه الأساليب التي تؤكد نجاحها على صعيد استئصال شأفة الخوف.

### 1- ضرب كرسي البار أو شيء آخر

استخدم، للضرب، صحيفة ملفوفة أو عصاية مملوءة بماء رغوي ثقيل. يجب على أفراد المجموعة أن يصفقوا بحرارة استحسناء، وأن يرفعوا أصواتهم ويصفقوا دعماً وتأييداً كلما اعتلى أحدهم المنصة ليبدأ نوبة الضرب. اضرب كرسي المنصة محاولاً إحداث أكبر قدر ممكن من الضجيج وأنت ترفع صوتك مردداً شعارات تحفيزية، أو لتقل ببساطة: «اسمي ———. يملكني شعور رائع، ولسوف يكون عرضي اليوم مذهلاً».

كي تحقق تغييراً في نسبة التقدم، وتضيف ملاحظة شخصية، ضمن كلامك أيضاً، عبارات مثل:

«ما يزعجني حقاً هو —»، أو «عندما أذهب إلى البيت أحب أن —، أو «طعامي المفضل هو —».

النتيجة التي تتحقق بسبب ذلك مضاعفة ودقيقة إلى حد مذهل. إن التمرين يؤدي إلى النتيجة المتوخاة؛ لأن الضرب يؤدي إلى راحة طبيعية تسري في أوصال الجسد عبر تدفق الأدرينالين. والعمل البسيط المتمثل برفع الصوت يجعلك تركز على عمل الجسد بدلاً من التركيز على العمل الذهني المتمثل بالقلق المتعلق بما ستقوله لاحقاً.

عندما تشعر بالمتغير المتمثل بانخفاض الأدرينالين وأنت في موقف مماثل لذاك الذي تكون فيه عندما تقدم عرضاً حقيقياً، يتعلم جسدك أنه من الممكن الوقوف لمواجهة آخرين، والتغلب على الذعر الذي ينتابك. وتلك هي الخطوة الأولى في الرحلة التي تقضي إلى القدرة على إلقاء خطاب دالٍ على الثقة بالنفس.

## 2- إلقاء أبيات من الشعر من المنصة

قبل أيام قليلة من بدء الدورة التدريبية، كُلف المتحقيين بالدورة بالتمرّن على إلقاء قصائد من الذاكرة، أو عبر قراءتها (يجب ألا تزيد على خمسة عشر بيتاً).

يقف كل مشارك خلف طاولة خفيضة قبالة أفراد المجموعة كي يلقي قصيدة. الشعر الذي يختاره الأفراد وفقاً لما يحبون غالباً ما يوفر

مزيداً من الرؤى الشخصية - من جديد، تعد هذه طريقة جيدة لتمتين أواصر الصلة بين أفراد المجموعة، وتعزيز الروح الجماعية عندهم.

الهدف هنا هو تخليصك من عبء إعداد مادة من تأليفك أنت. كثير من الناس الذين يشعرون بقلق عميق حيال الخطابة يجدون أن الخوف يتأتى، جزئياً، من اضطرار المرء إلى إعداد مادة من تأليفه. هذا التمرين يحركك من ذاك العبء.

### 3. اتل القصيدة ذاتها بإيقاعين أحدهما يبعث على الفرح

#### والآخر حزين

اتل القصيدة ذاتها بإيقاع طفولي. اجعل الإلقاء الأول مصحوباً بمرح مبالغ فيه، والثاني مصحوباً بحزن مبالغ فيه.

الهدف هنا هو توسيع مداك العاطفي وإكساؤه شيئاً من المرونة. كلا الأمرين يساعدانك على الاسترخاء، ويزيدان جاذبيتك، ويعززان قدرتك على التأثير في الجمهور.

من جديد، عندما تمارس شيئاً من هذا أمام جمهور من الحاضرين، يصبح إلقاء الكلمة عندك أكثر سهولة.

### 4. قول كلام بعينه بثلاث طرق مختلفة

أعد إلقاء الجملة ذاتها - على سبيل المثال: «أطفئ الأنوار»، و«حدثني عن شعورك» و«ماذا بوسعي أن أفعل من أجلك؟» - أولاً باستخدام إيقاع

دال على الانزعاج، ثم بإيقاع يشفُّ عن حيرة وارتباك، وأخيراً بأدب وتهذيب مبالغ فيهما.

أعد ممارسة التمرين، هذه المرة يتعين عليك تنميق كلمات كل جملة في كل حالة للتركيز على الأساليب المختلفة. الهدف من هذا التمرين هو توسيع مداك العاطفي، وجعله أكثر مرونة مما يزيد قدرتك التعبيرية عندما تتحدث في ملتقى عام.

#### 5- مناظرات متزامنة

يتجمع المشاركون أزواجاً، ويختار كل مشتركين موضوعاً يتناظران حوله. عندما يحين دورهما، ينتصبان واقفين ويشرعان في التناظر، فيتكلم كلاهما في آن معاً محاولاً كل منهما التغلب على الآخر. تستمر المناظرة ثلاثين ثانية، ثم يتبادلان الأدوار والمواقف، ويتناظران حول الموضوع ذاته. إن كان تركيز أحدهما منصباً، ببساطة، على محاولة جعل صوته مسموعاً، وذلك بجعله يطفئ على الجلبة التي يحدثها الشخص الآخر، فلن يكون لديه وقت لتوتر الأعصاب.

#### 6- غناء: «عيد ميلاد سعيد»

ربما يكون هذا التمرين أكثر التمرينات التي توقع الرهبة في النفس. هذا التمرين سيوسع حقاً مدى شعورك بالارتياح. توجه إلى باقي أفراد المجموعة، وغنّ: «عيد ميلاد سعيد» يا سيد —، عيد ميلاد سعيد».

سيصفق الجمهور استحساناً، ويهتف مشجعاً من جديد، ليس الهدف هنا أن تكون إنساناً طيباً، بل هو استئصال شأفة الرهبة من

الفناء في مكان عام. بعد ذلك سيبدو التحدث في مكان عام بسيطاً إذا ما قورن بالفناء.

الخلاصة هي أن التقليل من الخوف يتمخض بعروض أكثر جدوى وفاعلية.







## عروض 101

لا ترتكب هذه الأخطاء الشائعة

جون كلايتون

يرتكب مقدمو العروض الأغرار الذين يفتقرون إلى الخبرة نوعين من الأخطاء: أخطاء ذهنية وهي تتدرج تحت النوع الذي يجب علينا جميعاً أن نشتغل فيها بغية إصلاح حالها، وأخطاء أخرى تتدرج ضمن نوع شديد الوضوح إلى درجة تجعلك، عند رصدها، تومئ برأسك في إشارة تتم عن عدم تصديق.

دعونا نعالج الأخطاء الواضحة أولاً:

- القراءة من نص مكتوب: ليس ثمة طريقة تجعلك تخسر انتباه جمهورك أسرع من اتباعك هذا الأسلوب. بدلاً من أن تفعل ذلك، انظر إلى الأمام، وأجر اتصالاً شخصياً بالجمهور.
- الاختباء خلف القاعة، أو خلف المنصة: مكّن الجمهور من رؤيتك، ومن رصد لغة جسدك.

■ تجاهل القيود الزمنية: لا تدلّ بحديث يتطلب الإدلاء به ثلاثين دقيقة في زمن لا يتعدى خمس دقائق.

• الشطط والخروج عن الموضوع: تعد القصص والحكايات النادرة أدوات ذات وقع قوي. فقط توثق من أنك تختار منها ما هو وثيق الصلة بموضوعك.

إضافة إلى ذلك يوجد أخطاء تتطلب استجابات أكثر صقلًا وتعقيداً:

#### 1- عدم معرفتك جمهورك

في أي عمل يقتضي تواصلاً، يتعين عليك أن تفهم ما الأمور التي يحتاج جمهورك إلى فهمها. الخطوة الأولى التي يجب عليك اتخاذها قبل التوجه إلى القاعة بوقت طويل تتمثل بإلقاءك سؤالاً على نفسك: من هو جمهورك، وكيف سيفيد أفراد من المعلومات التي تقدمها لهم؟ بعد ذلك، سيكون بوسعك أن تؤسس عرضك آخذاً في الحسبان احتياجات الجمهور: تعديل على الإستراتيجية المقترحة زيادةً ونقصاناً، وإلقاء نظرة عامة على حزمة البرامج والمتاهج الحاسوبية الجديدة، أو استعراض التطبيقات الممكنة لآخر الأبحاث.

على صعيد تقديم العروض، خلافاً لأنماط التواصل الأخرى، يمكن أن يقدم جمهورك تغذية راجعة فورية. بناءً على ذلك تكون العروض التفاعلية أفضل أنواع العروض. غالباً ما يحدث النشاط التفاعلي في الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة والنقاش. أكثر التمرينات صقلًا،

وأجداها نفعاً هي تلك التي تحمل الجمهور على تركيز انتباهه على القضايا الأساسية. على سبيل المثال: احمل جمهورك على ابتكار حلول للمشكلات الحقيقية التي يواجهها.

بوسعك أيضاً أن تقيد من النشاط التفاعلي على صعيد ضبط بعض التفاصيل، وإحكام بنائها. على سبيل المثال: قد يحتوي تقرير مكتوب على توضيح دفعاً لسوء الفهم على النحو الآتي: «نحن نفترض أنكم معتادون على المحاسبة أحادية القيد». إلا أنه لا يتعين عليك الافتراض الآن. اطرح، بدلاً من ذلك، سؤالاً على هذا النحو: «هل كل الحاضرين هنا معتادون على المحاسبة أحادية القيد؟» لا تنسَ النظر إلى من حولك التماساً للأجوبة، ورصد التعابير المترددة في وجوه أولئك الذين يكرهون الاعتراف بجهلهم.

## 2- فشلك في استقطاب انتباه جمهورك

يصل الناس وهم يتساءلون: لماذا نهتم؟ ما الذي يجعل هذا الأمر مهماً؟ لذلك، بدلاً من القفز مباشرة إلى الإسكان الفيدرالي في مواقع هندية، ابدأ بعرض شرح عن أزمة الإسكان الراهنة. يجب عليك أن تجعل مستمعيك يعملون عقولهم (كيف تكونت هذه المشكلة؟ وكيف تستطيع إيجاد حل لها؟) بأساليب تعطي مضموناً لنقاشهم التاريخي.

عادة ما تتمثل أسهل طريقة لاستقطاب اهتمام الجمهور بشرح المشكلة التي تتوي إيجاد حل لها - إن كان الجمهور مطلعاً عليها، فاجعل شرحك مقتضباً.

ثمة طرق وأساليب أخرى تحقق نجاحاً على صعيد استقطاب اهتمام الجمهور، وهي تتلخص في سرد قصص، وحكايات نادرة ( «عندما فتحت علبة طعام الكلب الموجود في شركتنا الأسبوع المنصرم، اكتشفت...» ) أو بالحديث عن حقائق مذهلة ( «أكثر من نصف زبائننا يتوقعون أنهم سيشترون أجهزة دي في دي في الأشهر الستة القادمة» ).

### 3- إهمال تقديم خريطة طريق

عندما تحظى باهتمام جمهورك، يشرعون في التساؤل «إلى أين نحن ذاهبون؟». إذا كانت التضاريس معقدة فقد يحتاجون إلى خريطة طريق «قائمة محتويات». وجود شريحة توضيحية مصورة يساعدهم على فهم ما الذي تنوي عمله. عندما تبدأ بالحديث عن فصل جديد من فصول موضوعك الرئيس، عد إلى الشريحة المصورة التوضيحية كي تساعد جمهورك على فهم: أين هم الآن، وأين كانوا، وإلى أين هم ذاهبون.

إن كانت الخطوط العريضة لموضوعك الرئيس بسيطة، لا تبدد كثيراً من الوقت الثمين في عرض شرح مطول لها. ما زال يتعين عليك أن تشرح في جملة واحدة ماذا سيتعلم الجمهور. «مع نهاية عرض اليوم، أرجو أن تفهموا كيف يؤثر الشراء بواسطة شبكة المعلومات الصناعية، ومن هم اللاعبون الأساسيون، وأين يجب علينا أن نستثمر كي ننافس».

### 4 - تقديم العرض دون استخدام مساعدات بصرية

توفر الحواس الخمس سبلاً مختلفة تؤدي إلى عقول الناس. يجب أن ينقل عرضك معلومات إلى جمهورك عبر هذه السبل المتعددة. قد يكون

التأثير عبر حواس الشم، واللمس، والذوق صعباً، بيد أن المساعدات البصرية سهلة وقوية.

فيما يتعلق بكثير من الأفكار -منها تلك المتعلقة بالعلاقات، والتدفق، والمنظومة الفضائية- ن فكر بصرياً. لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط موجودة في عقولنا. لماذا يتعين عليك ترجمة كل ذلك إلى كلمات، وإرغام جمهورك على ترجمتها بمواد مرئية؟

تشير المساعدات البصرية استجابات عاطفية أيضاً (لهذا يظهر المعلنون أناساً جذابين وسعداء يستخدمون منتجاتهم). تنجذب، على نحو خاص - إلى صور أناس آخرين. لذلك إن كنت تقترح إستراتيجيات تهدف إلى رفع مستوى شعور الموظفين بالارتياح، أو إن كنت تطري أشخاصاً، وتنتي عليهم بوصفهم يحتلون مقامات طليعية على صعيد تحقيق أرقام قياسية في المبيعات الشهرية، فاستخدم صوراً لتعزيز الاتصالات التي تجري من شخص إلى شخص.

لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط  
موجودة في عقولنا. لماذا يتعين علينا ترجمة  
كل ذلك بكلمات، وإرغام جمهورك على  
ترجمتها بمواد مرئية؟

في المقابل، لا يكاد يكون حضور المساعدات البصرية المعتمدة على النص خيراً من غيابها؛ لأن الناس يستطيعون القراءة بسرعة أكبر من

سرعتك بالتحدث، لا شيء يمكن أن يسبب لهم الملل أكثر من النظر إلى شريحة مصورة مثقلة بنص مكتوب في حين تقوم أنت بقراءته كلمة فكلمة بصوت مرتفع. ينبغي أن تحتوي المساعدات البصرية على مواد، أو صور، أو رسوم بيانية ممزوجة بكلمات؛ ينبغي أن يتعزز تأثيرها من غير تكرار ما قلته بصوت مرتفع.

على نحو مماثل، يُفضل، عادة، أن تعرض المساعدات البصرية عبر شاشة، لا أن تكون مطبوعة على نشرات معدة للتوزيع؛ لأن ذلك يجعل الناس ينظرون إليها بدلاً من النظر إليك. بذلك تفقد تركيز الجمهور، وديناميكية المجموعة. النشرات المطبوعة المعدة للتوزيع تصلح لإدراج الإجراءات فيها، أو لتقديم عناوين مواقع على شبكة المعلومات كي تسهل تهجيتها على النحو الذي ينبغي. لكن إياك أن تقدم نشرات مطبوعة بغية توفير أرضية إضافية - سيعمد بعض الناس إلى قراءة النشرات المطبوعة بدلاً من الإصغاء إليك، أما معظمهم فسيرونها دون أن يقرؤوها. بدلاً من توزيع النشرات، دع المهتمين بها يحصلوا عليها بعد الانتهاء من تقديم العرض.

## 5- استخدام مساعدات بصرية لا علاقة

### بينها وبين رسالتك التي تعتزم إيصالها

كُما ينبغي أن تتضمن كل فقرة تدونها نقطة، وغرضاً معيناً، كذلك ينبغي أن يكون حال المساعدات البصرية. أنت تعبر عن فكرة الفقرة في جملة؛ كذلك تجعل عنوان الصورة البصرية المساعدة معبراً عنها.

لماذا أنظر إلى هذه الصورة التي تظهر أناساً يبتسمون؟ ينبغي أن يقدم العنوان إجابة لي عن هذا السؤال: «هذه المبادرة ستعزز شعور الموظفين بالارتياح». ينبغي أن تتكامل كلماتك مع المادة المرئية؛ ربما تتكامل باستخدامك عبارات مثل: «كما تشاهدون عبر شاشة عرض الصور...».

غالباً ما يقدم العارض جدولاً مثقلاً بالأرقام؛ قد يكون منسوخاً من مصدر آخر. إلى أي أرقام منها يتعين عليّ النظر؟ ما النزعة التي تحاول تلك الأرقام شرحها؟ يجب عليك تصميم المساعدات البصرية التي تحتاج إليها، وطبعها بالطريقة ذاتها التي تعد فيها وثيقة، وطبعها - مستعيناً بالتفكير المستمر في تأثيرها في الجمهور. هل ينبغي أن تُطبع الأرقام الأساسية بخط أسود مميز؟ بإلقاءك هذا السؤال وغيره توازن بطريقة دائمة بين المساعدات البصرية وبين الرسالة التي ترغب في إيصالها.

#### 6- عدم ترك المساعدات البصرية تؤدي عملها

يرتكب مقدمو العروض أخطاء مذهلة في التعامل مع المساعدات البصرية:

- حجب الشاشة بأجسادهم.
- التحدث إلى الشاشة بدلاً من مخاطبة الجمهور.
- تثبيت شريحة الصور التوضيحية مقلوبة رأساً على عقب - دون ملاحظة ذلك مطلقاً.



- تخصيص عشر ثوان أو أقل لعرض الصورة الواحدة لا يكفي لإيصال الرسالة.

ولكونك تكرر وقتاً طويلاً جداً لإعداد شريحة من الصور تقي بالغرض المطلوب، توثق من أن الصورة تحقق المطلوب منها كما تحقق أنت المطلوب من العمل الذي تقوم به. تمرن على جعل التداير الجسدية الآتية طبيعة ثانية لديك:

- قف في مكان يمكن معظم الحاضرين من رؤيتك، ورؤية الشاشة في آن معاً.

- ألق نظرة على كل صورة تعرض لتتوثق من صحتها، ثم التفت كي تنظر إلى الجمهور، وتخاطبه.

- أجز الطرف في وجوه أفراد جمهورك في الوقت الذي تتكلم فيه كي تتوثق من أن المادة المعروضة قد خلّفت انطباعاتاً لديهم.

## 7- تقديم عرض دون إشراك العاطفة

بالرغم من مؤشر خيارات الاتصال الذي ينمو على نحو دائم، تبقى العروض جوهريّة في عالم التجارة. لماذا؟ جزئياً، لأن العرض يفسح المجال أمام حدوث تفاعل بين الجمهور ومقدم العرض، وبين أعضاء الجمهور الذين يتمكنون من تطوير روح الجماعة وتعزيزها. بيد أن العرض يعد، أساساً، نتاج خبرة وتجربة شخصيتين. لا يقتصر إنشاء عرضك على الكلمات التي تقولها، وعلى المساعدات البصرية

التوضيحية، بل هو شخصك أنت بالمقام الأول. إن الجمهور سيعاكم على مصداقيتك، وجوهرك، وعاطفتك ثم يصلون إلى عرضك الذي قدمته؛ لأنهم يتوصلون إلى أفضل نتائج ممكنة عبر إطار الشخص.

عندما تقف لمواجهة حشد، عليك أن تؤمن بأن ما تقول لهم مهم. عندما يستشعر الجمهور ثقتك، وإخلاصك للفكرة التي تعرضها - إن كنت قد تمكنت من إيصالها بطريقة مجدية - تكون قد اجتزت الاختبار الضمني الذي جاء الجمهور إلى القاعة من أجل إخضاعك له. بهذا سينجح عرضك.





## عروض تروق كل مستمعك

### مستويات التعلم وأساليبه الثلاثة

معظم الناس معتادون على أساليب التعلم الثلاثة التي يشار إليها، قياسياً، بوصفها الأساليب البصرية، والسمعية، والحركية. بيد أن قليلاً من الناس يربطون بينها وبين مستويات التعلم الحاسمة التي نحتاج جميعاً إلى تسخيرها قبل أن تتمكن فعلياً من معرفة أمر ما - التعلم المقصود هو ذهني، وعاطفي، وجسدي. وأقل منهم أولئك الذين يسقطون تلك المعارف على عروضهم على نحو منتظم. هل من غرابة، بعد ذلك، في أن تكون معظم العروض التجارية متوسطة الجاذبية، وسريعة الوصول إلى عالم النسيان؟

تخيل العرض النموذجي. إحدى زميلاتك تقدم تقريراً تضمنه نتائج أعمال ربع السنة الأخير. تقف أمام المجموعة، ثم تلتفت نحو جهاز العرض أو نحو حاسوبها، وتعرض الشريحة المصورة الأولى، فإذا بيحر من الكلمات والأرقام المتلاطمة يلقي التحية على عيونك المتعبة. ثم تندفع، بعد ذلك، بجرأة فتقرأ كل كلمة تظهر على شاشة العرض. تغير مكان الكرسي الذي تجلس عليه عساك تشعر بشيء من الارتياح. بينما

تومض شرائح الصور في عينيك واحدة تلو أخرى، وبينما تستمر زميلتك في التحدث بصوت عريض ورتيب لا تتغير نبرته، ولا تخف حدته، تصاب أنت بذهول يكاد أن يصل بك إلى الغيبوبة. تهز جسدك أخيراً، وتخبر المتحدث بأنها أبلت بلاءً حسناً، وتغادر قاعة الاجتماع وأنت تتساءل في نفسك: ما هي حقاً النقطة التي كان يتحدث عنها التمرين؟

### أساليب التعلم الثلاثة

كيف نستطيع أن نطبق أساليب التعلم الثلاثة ومستوياته على هذا المشهد الكئيب؟

#### التعلم المرئي:

مثلاً مثل معظم مقدمي العروض، تعتقد زميلتك أن أسلوبها قد راق للمتعلم بواسطة الرؤية بسبب استخدامها شرائح المساعدات البصرية. بيد أن معظم الشرائح البصرية كانت متخمة بكلمات، في حين أن ما يحتاج إليه المتعلم بواسطة الرؤية هو صور. أكثر من ذلك، إن خير وسيلة لإيصال المعلومات إلى المتعلمين بواسطة الرؤية إنما تكون باستخدام صور بسيطة. لذلك اربط أفكارك الرئيسة بصرياً بمثلثات، ودوائر، ومربعات، وما شابه. لا تكن مولعاً بالتصور والخيال؛ لأن ذلك ليس ضرورياً ببساطة، ولا تستطيع أن تحث على التعلم إن أنت جنحت إلى الخيال. تستطيع أن تستخدم، إضافة إلى ذلك، الرسوم التوضيحية، والبيانات، والجداول، والمخططات، والفيديو من أجل التنوع لكن تذكر أنه كلما كان الأمر أكثر بساطة كان أفضل عادةً.

## التعلم باستخدام السمع:

تصل إلى المتعلمين عن طريق استخدام السمع بالتحدث إليهم - لكن ثمة أنواع من الحديث تجدي أكثر من أنواع أخرى. قد يكون سرد القصص والحكايات أفضل مقارنة. القصص ذات المغزى الأخلاقي، والحكايات النادرة ترووق هذا النوع من المتعلمين، وتخزن في الذاكرة مباشرة. إضافة إلى ذلك، بوسعك تبني عرض مواضيع للنقاش بين المجموعات، وعقد المناظرات، وتخصيص وقت لإلقاء الأسئلة، وتلقي الأجوبة، وما شابه ذلك - أي شيء يحمل الناس على الحديث بطرق تكون أكثر ارتباطاً بالقصة منها بأسلوب الخطابات التجارية الاستطراذية المعتاد.

## التعلم الحركي:

يظهر البحث أن بين 30% و 40% يتعلمون بصرياً، وبين 20% و 30% يتعلمون عن طريق السمع، وبين 30% و 50% يتعلمون تعلماً حركياً؛ الأمر الذي يعني أن النشاط الجسدي هو أفضل وسيلة لتعليمهم. هذه المجموعة هي أكثر المجموعات إهمالاً في أوساط العروض التجارية. هناك كثير جداً من العروض التجارية تخاطب الرأس لا الجسد، ونادراً ما تُستثنى العروض من هذه القاعدة الكئيبة. الفكرة هنا تقتضي منك أن تحمل مستمعك على فعل شيء ما؛ تجريب الأمور التي تحدثهم عنها. يتعين عليك جعلهم ينخرطون، باكراً، في ألعاب تقتضي منهم لعب أدوار، وفي ألعاب أخرى، وفي عروض حركية، وفي إبداع خرائط ورسوم بيانية، وفي تقديم عروض باستخدام أجسادهم؛ عروض ذات صلة بما ترغب في تعليمهم إياه.

على سبيل المثال: تستطيع زيادة مقادير الطاقة عند مستمعيك على نحو هائل لدى الشروع في الإدلاء بحديث، أو البدء بإلقاء خطاب يجعلهم ينتصبون واقفين، ويقولون بصوت مرتفع كلاماً مناسباً، أو كلاماً يشيع جواً من المرح. قد تكون هذه الفكرة سخيفة، إلا أنها تجدي نفعاً؛ ذلك لأنك تستهدف النشاط الحركي عند جمهورك.

### مستويات التعلم الثلاثة

الآن، بعد أن مكنت مستمعيك من التعلم بطريقة مناسبة، كيف يمكن أن تجعل عروضك تعشش في الذاكرة؟ يكون لك ذلك بجعل من تدريبها تتخرط في برنامجك بكليتها سواء أكانت تتمرن على المادة البصرية، أو السمعية، أو الحركية، باستخدام مستويات التعليم الإفرادي الثلاثة.

إن كنت تبلغ رسالة قوية وواضحة  
فسوف يتجاوب الجمهور معك بقوة ووضوح

لتسليط الضوء أقول: العرض الجيد ينبغي أن ينفذ إلى مستوى أعمق من المستوى الذهني كي يصل، مباشرةً، إلى المكون العاطفي. كيف يتعين على مستمعيك أن يشعروا حيال ما تقول؟ كيف تشعر أنت حيال الموضوع الذي تتعامل معه؟ ما الرحلة العاطفية التي يصطحب عرضك فيها من يستمع إليه؟ هل هو عرض متماسك - أم أنه غير مجرب بعد؟

ما لم توضح القصة العاطفية التي تسردها، ليس بوسعك أن تتوقع أنك ستكون قادراً على إيصالها للمتلقين. ولن ينتج عن مستمعيك استجابة عاطفية حيال ما تقوله ما لم يستشعروا استجابتك العاطفية.

تنظر الجماهير إلى المتحدث أول ما تنظر طلباً للاستدلال على الأهمية العاطفية لموضوعه كي يقرروا ماهية شعورهم هم.

الخلاصة، إن تمكنت من تبليغ رسالة قوية وواضحة، فسيستجيب الجمهور بوضوح وقوة. أما إن كنت مشوشاً، فسيؤثر هذا الأمر في استجابات الجمهور بوصفه تشوشاً.

على نحو مماثل، عليك أن تتعامل مع مستوى التعلم الجسدي الطبيعي إن كنت عازماً على تبليغ رسالتك جمهورك، وضمان استقبالهم لها. عندما تعرض رسالة رئيسة، اطلب من الجمهور أن يؤدي حركة جسدية. اطلب منهم أن ينتصبوا واقفين، ويرددوا شعاراً من الذاكرة، أو أن يؤديوا حركة جسدية أخرى. هذا النشاط سيعزز الرسالة الأساسية.

أخيراً، أورد فيما يلي بعض الأفكار العامة، والإلماعات المفيدة التي تعينك على التوثق من أنك أخذت بالحسبان في عروضك اعتماد كل الأساليب، ومخاطبة كل المستويات:

أفسح المجال من أجل التعلم الذاتي: يجب على رجال الأعمال أن يكونوا نشطين وفاعلين. وهم إضافة إلى ذلك راشدون. اطلب منهم أن يتصدوا لإعداد أكبر قدر ممكن من العرض. إن أنت فعلت فلسوف يخلصون في عملهم، ولسوف يتقنونه.

أفد من خبراتهم وتجاربهم: يستمتع رجال الأعمال عندما يأتون بخبراتهم وتجاربهم إلى قاعة الاجتماع. هذه الوسيلة تمكنهم من استخدام أسلوب التعلم الذي يشعرون بالارتياح أكثر من غيره، كما تمكنهم من استخدام مستويات التعلم.



أفد من البواعث المتوافرة لديهم: أخبرهم ماذا يمكن أن يقدم لهم التعلم. صغ المادة التي تقدمها لهم من وجهات نظرهم. أعلمهم بالأسباب التي تدعوهم إلى الاهتمام بالمادة التي تقدمها لهم. إن أنت بدأت بذلك، فسوف تضمن مساعدتهم لك في سبيل إيصال رسالتك منذ البداية، وفي وقت مبكر.

اعرض عليهم مشكلة، واطلب منهم أن يحلوها: يستطيع رجال الأعمال توفير حلول للمشكلات. إنهم يتقاضون أموالاً مقابل هذه الأعمال. إن صفت رسائلك بطريقة تجعل منها مشكلات، فسوف تستدعي انتباههم واهتمامهم بقوة أكبر.

### قراءات إضافية

*The Presentations Kit: 10 Steps for Selling Your Ideas* by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

*Turning Training into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results* by Sheila W. Furjanic and Laurie A. Trotman (2000, AMACOM)

*99% Inspiration: Tips, Tales & Techniques for Liberating Your Business Creativity* by Bryan W. Martimore (1993, AMACOM)

*Games Trainers Play: Experiential Learning Exercises* by John W. Newstrom and Edward E. Scannell (1989, McGraw-Hill)

*Creativity Games for Trainers: A Handbook of Group Activities for Jumpstarting Workplace Creativity* by Robert Epstein (1996, McGraw-Hill)

## كيف تحول الخطابات الضعيفة إلى أخرى عظيمة؟

يكمن الحل في استخدام حضورك  
الجسدي كي توجد ثقة

نيك مورغان

أيهما أكثر أهمية، الخطيب أو خطابه؟ بكلمات أخرى، أيهما أفضل  
للجمهور: هل أن يكون محتوى الخطاب عظيماً، وأسلوب إلقائه عادياً،  
أم أن يكون المحتوى عادياً، وأسلوب إلقائه رائعاً؟

ما انفك أهل الخطابة، والبلاغة، والبيان وجماهيرهم يفكرون في  
هذا اللغز المحير منذ 2500 سنة، أو يزيد، مع أننا نعرف، في الحقيقة،  
الجواب عن هذه المسألة منذ أن كان السؤال.

كل ما في الأمر أننا لا نرغب في الاعتراف بذلك، لأن الحقيقة تجعلنا  
نخجل، ونرتبك، ونشعر بضيق نوعاً ما.

كوينتليان هو أحد الخبراء العظماء التقليديين الرواد في مجال الخطابة، والبلاغة، والبيان، وقد أعطى الإجابة الأولى، حيث صمدت إجابته عبر العصور. يقول كوينتليان:

«لن أتردد في الجزم أن الخطاب العادي المدعوم بكل ما في الإلقاء من قوة سوف يكون أكثر تأثيراً من أفضل خطاب تعوزه تلك القوة».

هوذا الجواب بين أيديكم؛ جواب يجعلنا نشعر بعدم الارتياح؛ لأن الاعتراف بأولوية الإلقاء، وتقديمه على المحتوى يبدو مدعاة للسخرية. إنه يعني أننا -نحن الجماهير- أكثر عرضة للتأثر بالعواطف والإثارة مما نحب أن نعترف به. نشمن عالياً صورة ذاتنا بوصفنا مخلوقات ذكية تخضع لأحكام المنطق، ولا تتحكم بنا العواطف.

ويعدّ الشعور بعدم الارتياح ناتج عن النظر إلى السؤال بطريقة خاطئة. ينبغي أن يُلقى السؤال على النحو الآتي: ما الذي يحرك فاعلية الجمهور ويدفعه إلى أخذ زمام المبادرة؟ هل هي الكلمات الجميلة أم الوجه الجميل؟ والجواب هو: من يدفع الجماهير إلى أخذ زمام المبادرة هم الخطباء الذين يثقون بهم. عندما يفرغ من إلقاء خطاب ما، يستطيع الخطيب الناجح أن يستشعر قرار الجمهور منحه ثقته. كما أن الجمهور يسترخي بصورة متزامنة؛ لأنه يدرك أن استماعه إلى الخطاب لم يكن مضيعةً للوقت - مع انتباهه واهتمامه، لأنه يكون قد ترسخت في قراره الأصلي رغبته في الاستماع إلى الخطاب.

إن إدراكك موقعك في فضاء العلاقة بالآخرين هو أكثر المهارات أهمية التي لا بد لك من امتلاكها بوصفك خطيباً، أو محدثاً، أو مقدم عرض.

على الخطيب أن يتغلب على رهبة مسرح الحدث في الدقائق الخمس الأولى من زمن الخطاب. بعد ذلك يتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح

لماذا ينبغي أن يكون هذا الأمر على هذا المنوال؟ فكر في القضية من وجهة نظر الجمهور. إن محاكمة البواعث الحقيقية لمقدم العرض قبل اتخاذ قرارٍ منحه الثقة هي ضرب من ضروب الذكاء، وليست باباً من أبواب التهكم. عند هذا المستوى تصبح العواطف أكثر أهمية. يجب على الجماهير أن تحاول قراءة أساليب التواصل غير اللفظية للخطباء على نحو دقيق؛ لأن هذا المضمار هو أفضل ميدان لاتخاذ قرار يتعلق بقضايا الثقة. معظم الناس ليسوا بارعين في الكذب، أو هم ليسوا ممثلين. ولا يُستثنى الخطباء والمحدثون من هذه القاعدة.

يلجأ معظم الخطباء، والمحدثين، ومقدمي العروض، تحت تأثير الأدرينالين، إلى التعبير الإيمائي الغريزي لتوصيل الرسائل غير اللفظية، وهو أمر اكتسبوه عبر سني عمرهم. عند هذا المستوى تزن الجماهير خطباءها - وهذا هو التدبير الصحيح الذي يجب على الجماهير

اتخاذهم. ليس من السهل استنباط إعلان مبيعات ممتازة، بيد أن ما هو أشد صعوبةً من ذلك ابتكار عرض عظيم من مادة عادية لا يعتقد المرء أنها تقي بالغرض.

تفهم الجماهير هذا الأمر، وبناءً على ذلك تزن الخطيب عند مستوى لا وعيها في المقام الأول، وتقرر، هنا، منح مقدم العرض ثققتها، أو حجبها عنه (وتتقبل الرسالة) استناداً إلى قدرته على التواصل مع الجمهور بأسلوب صادق، ومستقيم، ومنتج.

أورد فيما يأتي بعض الأفكار والإلماعات المفيدة التي تؤكد أن أداءك الحركي لا يعترض سبيل تواصلك مع جمهورك - ويتيح في الحقيقة فرصة لتحقيق تواصل حركي وإيمائي بين أفراد الجمهور أنفسهم أيضاً.

### 1- تغلب على توترك العصبي بسرعة

معظم الخطباء والمتحدثين يصرفون الدقائق القليلة الأولى من زمن عرضهم على التخلص من توترهم العصبي. تتوقع الجماهير هذا، لذلك تكون مستعدة للتراخي والتسامح عند بداية العرض. يتوقع الجمهور من مقدم العرض أن يستهل عرضه بشيء من التحمية، ثم يبدأ بالاسترخاء في دقائق قليلة. إذا استمر مقدم العرض أو الخطيب بعد ذلك وهو متوتر الأعصاب يبدأ الجمهور بالاعتقاد أن توتره سيحول دون استيعاب ما تبقى من العرض أو الخطاب، ثم إنه سيحول دون منحه ثقته. لسوء الحظ، هذا يعني أنه ليس لدى الخطيب إلا الدقائق الخمس

الأولى، في الحد الأقصى، للتغلب على رهبة خشبة مسرح الحدث، بعد ذلك ويتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح.

السبب في ذلك يعود إلى توق الجمهور إلى اتخاذ قراره: هل يمنح مقدم العرض ثقته، أم يحجبها عنه. لذلك يترجم سلوك مقدم العرض برسالة ذات دلالة للجمهور حتى إن اقتصر أداء المتحدث على محاولة التغلب على توتره العصبي. لذلك يعود الأمر إليك في اكتشاف طريقة توصلك إلى نوع من الشعور بالارتياح النسبي سريعاً. فيما يخص بعض الناس، التصور الذهني - لمقاومة السيناريوهات المشؤومة الذي نتبعه جميعاً إلى نهايته في عقولنا مفيد. بالنسبة لآخرين، التنفس، والمحادثات المفعمّة بالحيوية ذاتية التوجيه تجدي نفعاً. فيما جميعاً، الاستعداد والممارسة يُعدّان عاملين جوهريين. إن أغراك الحال بالارتجال، فلا تفعل. قد يجدي هذا يوماً، بيد أنه لا ينفع دوماً، وليس ثمة ما هو أسوأ من الشعور بأنك خسرت جمهورك في منتصف الطريق من جولة محادثات لأنك أدركت فجأة أنك لا تدري، حقاً، عما تتحدث.

## 2- ليس الأمر ما تفعل، بل هو ما يرون

تفسر الجماهير السلوك بوصفه ذا معنى لهم. لذلك، على سبيل المثال، إن شعرت بالبرد أمام جمهور بسبب تكييف الهواء في القاعة، فقاوم إغراء جعل ذراعيك متصالبتين. من المحتمل أن تنظر الجماهير إلى هذه الحركة على أنها تعني أنك اتخذت وضعاً دفاعياً، حتى إن كانوا هم يشعرون بالبرد أيضاً.

اقتطع بعض الوقت للتفكير في الطرق التي يحتمل أن يفسر الجمهور عبرها مخزونك من الحركات الإيمائية. إن كنت لا تعرف ماهيتها، فاستعن بصديق كي يخبرك، أو صوّر نفسك على شريط فيديو، واستعرضه. كثير من الناس يتقهقرون أمام الجمهور. على سبيل المثال: عندما تنذر العواطف بشيء من التسخين. يلقي أحدهم سؤالاً مستخدماً عبارات قوية، فيتراجع المتحدث إلى مكان آمن من المنصة. تفسر الجماهير هذه الإيماءة -دوماً تقريباً- بوصفها دلالة على عدم الاستعداد للانخراط في القضايا المهمة، أو يحتمل أن تعدّها ضرباً من الخوف البسيط.

لذلك، إن استهدفك الحاضرون بوابل من الأسئلة الساخنة، فلا تتراجع بل اندمج في فضائهم الشخصية، وحافظ على رباطة جأشك وهدوء أعصابك، وأجب عن السؤال.

### 3- تذكر قبل كل شيء حاجة الجمهور إلى التواصل معك

أسهل طريقة لقراءة ما يفكر فيه الشخص الآخر حقاً -في الحقيقة، الطريقة الوحيدة التي نشعر بأننا مرتاحون حقاً حيالها- إنما تكون بتداول حديث بين ذاك الشخص وبيننا بطريقة مباشرة. بوصفك خطيباً، يتعين عليك احترام تلك الحاجة الموجودة عند كل فرد من أفراد جمهورك. لكن كيف تستطيع أن تدبر أمر نفسك إن كنت تخطب في حشد من الناس يبلغ عديده مئة أو ربما يبلغ ألفاً؟

لن تتمكن -في الواقع- من فعل ذلك. لكن بإمكانك اتخاذ ثاني أفضل تدبير على هذا الصعيد. تستطيع أن تتواصل تواصلًا شخصياً



مع عدد قليل من أفراد الجمهور بالاقتراب منهم كثيراً على أن تراوح المسافة التي تفصل بينك وبينهم بين 2-4 أقدام، وبتمكين هؤلاء الأفراد من أن يقوموا مقام الحشد كله.

إن الجماهير تبدي استعداداً لقبول هذا التوجه بوصفه ثاني أفضل حل ممكن. ما هم ليسوا مستعدين لتقبله هو إخلاص ذاك الذي يشرع في إلقاء خطاب من خلف المنصة، ولا يحاول مطلقاً الاقتراب منهم. إن كنت أحد أولئك الخطباء الذين لا يطيقون مغادرة مكانهم من المنصة؛ ذاك المكان الذي يعتقدون أنه يوفر مسافة أمان لهم، فحاول أن تتغلب على الرهبة التي تشعر بها، واترك مهمة إلقاء الخطاب لشخص آخر. في أجواء البلاغة العرضية السائدة هذه الأيام، لم يعد خطاب المنصة التقليدي مناسباً ببساطة.

دع حركاتك تتساوق مع مضمون الكلام  
الذي تقوله وذلك بالاقتراب من مستمعيك  
في اللحظات الرئيسية، والابتعاد عنهم عندما ترغب  
في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما  
ترغب في تغيير الموضوع.

الآن، لا يكفي أن تتحرك بطريقة عشوائية نحو أفراد متنوعين من الجمهور في الوقت الذي تتحدث فيه عبر شرائحك المصورة؛ لأنك تزيد بذلك مستوى الطاقة في القاعة، وتجعل التركيز يتحول إلى شخصك فعندما تتحرك مقترباً من أحد أفراد الجمهور، يتعين عليك اختيار



اللحظة المناسبة. إن لم تكن تقول كلاماً مهماً، فعندها تكون رسالتك الحركية الإيمائية متناقضة مع مضمون حديثك. سيؤدي هذا إلى نشوب معركة بين محاولة مستمعك الواعية لفك شفرة مضمون كلامك وبين قراءاتهم اللا واعية لبواعثك. يشرع مستمعوك في التساؤل: ما الأمر المهم حقاً؟ قد يفسرون -ببساطة- ما تقوله عندما تكون واقفاً بالقرب منهم على أنه نقاط حديثك الرئيسية. إن لم تكن هذه هي النقاط الرئيسية، تكون قد خلطت الأمور على مستمعك وشوشتهم.

هل تتذكرون المسلسل التلفزيوني كولبوس؟ الشرطي السري الذي يرهق الطرف، أو الشخص المشكوك فيه (يكون دوماً تقريباً الشخص المذنب) بزيارات متكررة يلقي عبرها سلسلة طويلة من الأسئلة متمماً، وغالباً ما تكون أسئلته عديمة الصلة بالموضوع. أخيراً، يبدأ بالابتعاد، فيتتنفس الطرف المذنب الصعداء، ويبدأ بالاسترخاء. ثم لا يلبث كولبوس أن يعود، ويقول شيئاً من قبيل: «ثمة أمر واحد آخر. ماذا كان لون ربطة عنقك في ذلك اليوم؟» كان كولبوس يرسل إشارة تفيد أن سؤاله كان أقل أهمية مما هو عليه بالفعل، وذلك عبر تركه مسافة تسمح بالحركة بينه وبين المجرم. كانت النتيجة تتمخض عن ازدياد احتمال إقرار المجرم بالحقيقة في لحظة مكشوفة؛ لحظة عدم توخي الحيلة والحذر.

يوجد هنا اختلاف متعمد بين الرسالة الحركية والمضمون؛ لأن كولبوس يرغب في حمل المذنب على الإقرار بالحقيقة بواسطة مخادعته، والتحايل عليه. على الخطباء أن يفيدوا من الحكمة ذاتها؛ تلك المتعلقة بالرسائل الحركية لكن بأسلوب أكثر إيجابية. بدلاً من التحايل على

جمهورك، أوجد نوعاً من التساوق بين مضمون كلامك وحركاتك الإيمائية، وذلك بالتحرك صوب مستمعيك في اللحظات الرئيسة، والابتعاد عنهم عندما ترغب في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما ترغب في تغيير الموضوع.

إن الخطاب الذي يتقن توظيف الحركات الإيمائية هو ذاك الذي يوفر نوعاً من التوافق، والانسجام بين محتوى خطابك وبين أسلوب إلقاءه. هناك كثير جداً من الخطباء من رجال الأعمال يختبئون خلف المنصات، أو يتجولون أمام جمهورهم، لكن بعيداً عنهم، وهم يتساءلون مستغربين عن سبب عجزهم عن التواصل مع مستمعيهم. إن الجواب على تساؤلهم كان متاحاً منذ 2500 سنة منذ أن بدأ الناس يدلون بأحاديث، ويكافحون في سبيل جعل أحاديثهم أكثر تحقيقاً للنجاح.

### قراءات إضافية

"The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words"  
by Nick Morgan (April 2001, *Harvard Business Review*)





## وصايا العروض العشر

نلت لتوك ترقية. تهانينا لك. منحت نفسك عطلة نهاية أسبوع كي تستمتع بشعورك. أما اليوم فهو يوم الإثنين، جاء حاملاً معه مسؤوليات جديدة ليلقيها على عاتقك. عليك أن تتوجه بكلمة إلى فريق عملك الجديد. لقد كان الخطاب، دوماً، أداة لتخريب أعصابك. بيد أن خطاب هذه المرة هو من نوع خاص. أنت راغب فعلاً في توليد انطباع طيب عبر بوابة البداية، وأعضاء فريق العمل يحتاجون إلى شحذ الهمم استعداداً لخوض غمار السباق الذي ينتظرهم. للمرة الأولى في حياتك العملية يبدو الرهان كبيراً.

آن الأوان كي تتعلم ما الذي ينتج عرضاً ناجحاً فعلاً. إنس قواعد المناظرات التي تعلمتها في المدرسة الثانوية، أو على مقاعد الدراسة في كلية الاتصالات. لقد آن الأوان كي تسلك درب الخطاب. آن أوان معرفة وصايا العروض العشر.

**يجب عليك احترام جمهورك**

السبب الوحيد الذي يشعرك بالتوتر العصبي هو استخدامك ذاك الأدرينالين في سبيل التحدث بمزيد من الطاقة. لأن العروض ليست

عنك - أنت المتحدث - بل عن الجمهور. ينطلق الخطاب الجيد من احترام الجمهور. عندما تدرك أنه لا يعول على ما تقوله أنت، في النهاية، بل على ما يسمعه الجمهور، تكون قد وضعت قدميك على الطريق الذي يفضي إلى جعلك متحدثاً عظيماً. وسوف تتسنى موضوع توترك العصبي.

كيف يجدي هذا الكلام على صعيد التطبيق العملي؟ عليك أن تحول تركيزك على إلقاءك، وجعله ينصب على تلقي الجمهور عرضك. ركز عليهم. تواصل بصرياً زمنياً يراوح بين 5 و6 ثوان مع الناس الذين يجلسون في المقدمة، وإلى اليمين، وإلى الشمال، وفي المؤخرة. راقب لغة أجسادهم. هل هم منسجمون معك؟ أم أن انتباههم بدأ يتشتت؟ إن كانت الثانية، توقف واسألهم ما الذي يدور في عقولهم عن فحوى العرض، أو الخطاب. استشعر «حرارتهم». اقترب من مجموعات منتخبة من الجمهور، اقترب منهم أكثر حتى لا تغدو المسافة الفاصلة بينك وبينهم تزيد على أربعة أقدام. بذلك تصبح قادراً على استعادة انتباههم.

### يجب عليك ضغط الشرائح المصورة إلى أصغر حجم ممكن

الحقيقة المرة هي أن معظم المتحدثين يستخدمون الشرائح المصورة عكازاً لتعينهم على عرجهم المتمثل بعرضهم الباهت، والضعيف، أو يستعملونها بوصفها مخططاً تمهيدياً يستعينون به؛ لأنهم لم يعدوا لحديثهم العدة المناسبة. نادراً ما تستخدم الشرائح فعلياً للغرض الذي تناسبه على أكمل وجه: تعزيز نقاط العرض الرئيسة تعزيزاً بصرياً.

إن عدداً هائلاً من رجال الأعمال يشاهدون على نحو منتظم، ومكثف عدداً كبيراً من الشرائح المصورة لأنهم لم يتقنوا تعلم الحكمة المكتسبة، والمشكوك في صحتها: عدد كبير من الجمهور الذي ينتظرنا هم من ذوي «التعلم البصري». رجال الأعمال أولئك يعتقدون أن استخدامهم لكم كبير من الشرائح المصورة سوف يساعدهم. لقد آن أوان مواجهة الحقيقة. نعم، إحدى النظريات تقول: يوجد ثلاثة أنواع من المتعلمين - بصريون، وسمعيون، وحركيون - وهم يحبون الصور. ثم إنهم يحبون الاستعارات الجيدة، وأشرطة الفيديو، وإلقاء نظرة عامة مختصرة على موضوع ما، ويحبذون الإيحاءات والإيماءات الحماسية. لكن ما لا يحبونه هو عرض شريحة بصرية تلو أخرى من الشرائح التي يرص فيها الكلام رصاً - وهذا ما يقدمه معظم المتحدثين، ومقدمي العروض لجماهيرهم. لا يوجد جمهور يحب أن يرى شريحة بصرية مصورة يتعدى الكلام المكتوب فيها أسطراً ستة. وكلما كانت الشرائح هذه أقل حجماً، كان الوضع أفضل. عُدْ بتفكيرك إلى آخر كلمة ألقيتها. كم كان عدد الأسطر المكتوبة التي استخدمتها؟ كم عدد الصور الفعلية؟ لم يعد يعول على كليببات مايكروسوفت. باتت مبتذلة، وكل الناس يعرفون أنك ألقيت بها في حقيبتك في اللحظة الأخيرة. لا تستعملها.

**لا ينبغي لك إخبار جمهورك كم أنت متوتر الأعصاب،**

**بل يجب عليك أن تخبرهم كيف تشعر**

كل الخطباء يرغبون في أن يكونوا ذوي قدرات هائلة على اجتراح العجائب، وسحر جماهيرهم. بيد أن القدرة على سحر الجماهير

تتأتى من أمر حقيقي، وتتبع من القلب، وهي نتاج التعبير الصادق عن العاطفة الحقيقية عندما يتعلق الأمر برهان على موضوع بعينه. كي تكون خطيباً، أو متحدثاً ناجحاً، يجب عليك أن تواجه نفسك، ربما تكون المرة الأولى في حياتك، وتقرر من تكون، وما هي القضية التي تتبناها. عندما تستطيع أن تشرك جمهورك في ذلك، سوف ينتصبون واقفين ابتهاجاً بك، وتشجيعاً لك؛ لأنك نسيت ذاتك، وتوترك العصبي، وقدمت لهم شيئاً حقيقياً.

### عليك أن تعلم أن لكل وقت من أوقات اليوم

#### ما يناسبه من الزمن الذي ينبغي تكريسه لإلقاء كلمة

يتضاءل مدى انتباه الجمهور بسرعة كلما مضت ساعات اليوم. في وقت تناول العشاء يمكن أن يستمر الجمهور مركزاً مدة اثنتي عشرة دقيقة، أو أقل. إن دعيت لإلقاء كلمة بعد تناول طعام العشاء، فاجعل زمنها يقتصر على سبع دقائق. إنك في تنافس مع عصابات الجمهور الهاضمة، والعصابات الهاضمة تكسب دوماً.

على نحو مماثل، احترم حدود الزمن المكرس لإلقاء كلمتك. إن كان مقررأ لك أن تتحدث على مدى ساعة من الزمن، فاكتفِ بزمن يراوح بين 45 و50 دقيقة. توقف بعدها من أجل إلقاء الأسئلة. لا تطل. لم يسبق أن طلب أحد من خطيب أن يطيل. ولا تحل دون توجه جمهورك لتناول وجباتهم من الطعام. إن كنت آخر المتحدثين قبل تناول الطعام، فانتبه من إلقاء كلمتك باكراً قليلاً. أفراد جمهورك منشغلون بالتفكير في أطباق السلطة في كل الأحوال.

### يجب عليك أن تتعلم من معلميك

ادرس خطابات الخطباء العظام من المعاصرين. ثمة بعد أخلاقي، دوماً تقريباً، تنطوي عليه رسالاتهم. إنهم يخبرون جماهيرهم، أولاً، لماذا يجب عليهم أن يكافحوا في سبيل تحقيق هدف معين، أو إنجاز عمل ما. ثم يهدونهم إلى الطريقة والوسيلة. بعد ذلك، يוכלون إلى جماهيرهم بعض المهام؛ سواء أكانت مهام بلاغية، أم عملية. معظم الخطابات السياسية العظيمة تنتهي إلى إلقاء بعض المسؤوليات على عواتق الجماهير («لا تسأل عما يمكن أن يقدمه بلدك لك - اسأل عما يمكن أن تقدمه أنت لبلدك»). هذا الإجراء يحول الناس من منفعلين إلى فاعلين، ويساعد على جعل الجمهور يلتفت حول قضية معينة. اعهد إلى جمهورك بفعل شيء ما. إن لم تفعل فسوف يبقون مراقبين سلبيين.

### يجب عليك ألا تتقيد بحرفية خطابك أو أن

#### تحفظه عن ظهر قلب

أسرع طريقة لقتل الجمهور تتمثل بأن يتلو الخطيب على مسامعهم خطاباً مكتوباً، وموضوعاً على مقراءة منصة الخطابة. النص المكتوب، ومقراءة منصة الخطابة كلاهما يفصلان الخطيب عن مستمعيه. لماذا يتعين على الجمهور أن يبذل قصارى جهده من أجل جسر الفجوة؟ كذلك، فإن استظهار الخطاب، وعدم الانتباه لنقاط يجب لحظها يجعل ذاك الخطاب تفهياً، وعديم النكهة والقيمة. ما لم تكن مؤدياً ضليعاً



ومتمكناً فمن المرجح ألا تتمكن من قول كلمات تتفخ فتؤدي إلى شيء من الحركة، الحركة التي تجعل المتلقين ينسجمون مع ما تقول. بعض الخطباء يرون أنه من المفيد حفظ مقدمة العرض وخاتمته عن ظهر قلب، وذلك ضماناً لاستهلال الكلمة وإنهائها دون ارتكاب أخطاء. لكن خير لك أن تستخدم لغةً دارجةً، ولهجةً مألوفةً، وأن تواظب على التمرين إلى أن تشعر بالرضا عن أدائك المتعلق بالمادة التي تشتغل بها.

### عليك أن تتذكر الفرق بين التغزل

#### وتقديم العرض

إن كثيراً من المتحدثين يتصرفون -دون أن يعوا- بطريقة تهدف إلى لفت الأنظار إلى جاذبيتهم الجسدية، وسحرهم الفاتن في أثناء إلقاءهم كلماتهم، أو إجرائهم محادثات بسبب توترهم العصبي. إن كنت ميالاً إلى هذا النوع من السلوك، فاتبع القاعدة البسيطة الآتية: اجعل يديك في أثناء حديثك دون مستوى عنقك، وفوق مستوى خصرك. لفت امرئ الأنظار إلى جاذبيته الجسدية وسحره يُفهم عالمياً على أنه نوع من الترغيب الجنسي. لذلك تكون قد أرسلت إلى مستمعيك رسالة مزدوجة مشوشة. فأنت، من جهة، تقول لهم: «أصفوا إلي، ما يجب علي قوله يعد أمراً مهماً». ومن جهة أخرى، بمحاولتك لفت نظر الجمهور إلى جاذبيتك وسحرك، أنت تقول (بطريقة غير واعية): «أست وسيماً؟ لا تصفوا إلي ما أقول. اكتفوا بالنظر إلي». النتيجة هي أن الجمهور لن يتعامل معك بجدية دون أن يدري لماذا ودون أن تعرف السبب.

### انسب الفضل لأهله عندما يتعين عليك فعل ذلك

إذا أفدت من أفكار أناس آخرين، أو إن استخدمت كلماتهم، فانسب الفضل لهم. أفضل من ذلك نقلك أقوالهم بحرفيتها. الاستشهاد بكلام منقول يمكن أن يضيف رونقاً على الحديث. الخطاب أو العرض يطرح في مناسبة عامة، لذلك يتوقع منك أن تلتزم بالمعايير العامة للشرف، والصدق، والعدل، والذوق، واللباقة. إضافة إلى ذلك، عليك أن تتحرى الدقة في الحقائق والمعلومات التي تصرح بها. كثيراً ما أخرج خطاب جيد عن مساره إلقاء سؤال من آخر القاعة يكشف النقاب عن أن الحقائق التي أوردتها المتحدث مغلوطة فيها.

يمنحك مستمعوك الثقة التي تمكنك من الانطلاق. لقد أعربوا عن اهتمامهم بك، وتجشموا عناء الوصول إلى حيث أنت كي يستمعوا إليك. إذاً، هم من حيث المبدأ، على الأقل، يتوقعون نجاحك فيما أنت ذاهب إليه. يعود الأمر إليك في الحفاظ على الثقة التي منحوك إياها، أو خسارتها. لا تثقل على جمهورك بإمطارهم بما تود قوله، ولا تكن شحيحاً. كلا التكتيكين ينسفان مصداقيتك. زود مستمعيك بما يكفي من البيانات التي تدعم فكرتك، لكن لا ترهقهم بها. وتوخ الدقة.

### يجب عليك بث رسالة إيجابية

معظم الناس يستجيبون للمتحدث الذي يقدم كبش فداء لمشكلات الجمهور. لكن لن يصفي الجمهور طويلاً إن كان هذا كل ما لدى المتحدث. لا تنهض، فتتوجه للحديث إلى مجموعة من الناس ما لم يكن

لديك أمر إيجابي تعرضه عليهم. يمنحك من يستمعون إليك ثقتهم على مراحل: هم يفترضون أنك سلطة، أي أن لديك شيئاً تقوله. ثم إن أمر المحافظة على المصداقية، أو التفريط فيها عائد إليك، كذلك هو أمر الثقة. أسرع طريقة لفقدان الثقة تتمثل بـ١٠ رسائل سلبية فقط. ينظر المستمعون إليك لسببين: يتمثل أحدهما بتوصيف مشكلاتهم، وثانيهما بإيجاد حلول لها. بفعلك الأمرين معاً، تكون قد مننت الثقة بينك وبينهم.

### عليك أن تقص عليهم قصة تخصك

ثمة سران يكمنان وراء إنجاز خطاب عظيم: إمتاع نفسك، وسرد قصة قوية ومتماسكة. إنه من الصعب إنجاز المهمة الأولى دون امتلاك الحثيثة الثانية. خذ ما تحتاج من الوقت كي تعد قصة تكون من نتاج أفكارك ومعتقداتك. إن كنت، أصلاً، تقص قصة شخص آخر، فلن تبلغ مطلقاً مرتبة السعادة التي تكون فيها أنت وجمهورك في بوتقة واحدة بحيث تقضون معاً وقتاً رائعاً.

التزم بهذه الوصايا العشر، ويمواظبتك على التمرين سوف تصبح خطيباً يسعى الناس إليه عندما يرغبون في الاستماع إلى كلام قوي، ومؤثر، وذو مغزى. وتذكر أن أمر الخطاب يعود إلى المتلقين؛ إن لم يتقبلوه، فلن يكون التواصل ممكناً، ولا يعدو عندها الخطاب كونه مضيعة لوقت كل الناس.

## المساهمون

- نيك مورغان: محرر سابق في مجلة هارفارد مانجمنت أبدويت.
- مايكل هاترسلي: مسهم سابق في هارفارد مانجمنت كوميونيكشن لتر.
- جون دالي: أستاذ في جامعة كوليدج أوف كوميونيكشن للاتصالات. أستاذ متميز في حقل التدريس، أستاذ مادة الإدارة في تكساس كومرس بنك شرز، وأستاذ في الصيدلة.
- إيسا إنغلبرغ: مؤلفة مشاركة في تأليف كتاب: العمل ضمن مجموعات.
- بيضري بالارو: دَرَسَ اللغة، والأدب، ومناهج الكتابة في يال، كورنيل وفي كلية ويلوك.
- ريتشارد بيرك: كاتب في الشؤون المالية، يتخذ من بيرستون، إن.دجي. مقراً له. نشرت كتاباته في يو إس نيوز أند ورلد ريبورت، وبلومبرغ، وبرزونال فايننس، وبرد.
- جوديث همفري: رئيس همفري غروب، مؤسسة، مقرها في تورونتو، متخصصة بالتدريب التنفيذي على الخطابة.
- تشيريل وايلز: مدربة مستقلة في مجال فن الخطابة، وإلقاء الكلمات، تتخذ من بوسطن مقراً لها. درّست ورشات عمل في كلية

كولومبيا للتجارة والأعمال، والبرنامج التنفيذي الخاص بمدرسة كولومبيا.

- مايك غرنبي: مؤلف، وكاتب مقالات صحفية في الشؤون المالية توزع على العديد من الصحف، ومتحدث رئيسي في المؤتمرات والعروض المكرسة للأمور المالية، وأستاذ في الاتصالات والدراسات الإعلامية في جامعة بوند في ولاية غولد كوست في أستراليا.

- جون كلايتن: كاتب ومدرس في كلية روكي ماونتن في مدينة بيلينغز، منتانا.



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدي نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	1721
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572
Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437

To order, call 1-800-848-6200, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



<b>Title</b>	<b>Product #</b>
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286

To order, call 1-800-658-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



سلسلة كتب هارفارد  
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X



## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X

<p>معضلات الإدارة</p> <p>عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من</p> <p>صفحات كتب هارفارد التجارية</p>		
<p>كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.</p>		
The Results-Driven Manager:		
<b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>		3477
The Results-Driven Manager:		
<b>Managing Yourself for the Career You Want</b>		3469
The Results-Driven Manager:		
<b>Presentations That Persuade and Motivate</b>		3493
The Results-Driven Manager: <b>Teams That Click</b>		3507
The Results-Driven Manager:		
<b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>		3485